

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL  
2015/2016**



**TII**

**EDIFICAÇÃO DA CAPACIDADE DE “GESTÃO ESTRATÉGICA” DA  
DEFESA NACIONAL**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Rui Manuel Alves Francisco  
CMG EMA**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**EDIFICAÇÃO DA CAPACIDADE DE “GESTÃO  
ESTRATÉGICA” DA DEFESA NACIONAL**

**CMG EMA Rui Manuel Alves Francisco**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2015/16

Pedrouços 2016



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**EDIFICAÇÃO DA CAPACIDADE DE “GESTÃO  
ESTRATÉGICA” DA DEFESA NACIONAL**

**CMG EMA Rui Manuel Alves Francisco**

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2015/16

Orientador: CMG M António Joaquim Oliveira Fuzeta

Pedrouços 2016



### **Declaração de compromisso Anti-plágio**

Eu, Rui Manuel Alves Francisco, declaro por minha honra que o documento intitulado “Edificação da Capacidade de Gestão Estratégica da Defesa Nacional” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do Curso de Promoção a Oficial General 2015/16 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 29 de abril de 2016

CMG EMA Rui Manuel Alves Francisco



## **Agradecimentos**

Agradeço, antes do mais, aos meus pais, já falecidos, o quanto fizeram, de forma incondicional e em tempos duros, para que pudesse almejar horizontes mais vastos que os seus. Agradeço aos meus 3 irmãos a amizade de sempre, independentemente onde se está e o tempo que se vive.

Agradeço profunda e emocionalmente à minha mulher, Adelaide, o amor, compreensão e paciência de sempre e às minhas filhas, Filipa e Joana, o entendimento pelas minhas ausências e impaciências.

Agradeço ao CALM Gameiro Marques, ex-Superintendente dos Serviços das Tecnologias da Informação (SSTI), amigo de quem prezo ser e oficial general de referência, os 3 anos que partilhámos na SSTI, onde, com outros camaradas, mas sob a sua visão e direção, colocámos ao serviço da Marinha o Sistema de Gestão Estratégica, premiado internacionalmente; desafio inovador que, à semelhança de outros, encetámos em prol e afincada dedicação à Marinha.

Agradeço ao Comandante Oliveira Fuzeta, camarada de curso e amigo de sempre, pelo seu sábio conselho e avisados contributos para este estudo.

Agradeço ao SG-MDN, Dr. Gustavo Madeira, ao SGA-MDN, CALM Gameiro Marques, ao C/DIPLAEM, BGEN Justino Craveiro, ao SCEMA, CALM Almeida Carvalho, ao DC-EME, MGEN Morais Pereira e ao SCEMFA, MGEN Rafael Martins, a concessão das entrevistas, contributos e/ou apoio a este estudo.

Aos CMG Santos Madeira do EMGFA, CMG Cornélio da Silva do EMA, COR Carlos Páscoa e COR Eduardo Faria do EMFA e COR Barreiro Saramago e TCOR Francisco Veiga do EME, o meu agradecimento por me terem aberto as portas dos respetivos Estados-Maiores e pelas entrevistas e/ou apoio concedido que me permitiram aceder a fontes e informação detalhada relativa aos respetivos processos de implementação de GE.

Aos Camaradas do CPOG pelo excelente e memorável ano letivo que passámos, pela camaradagem, solidariedade, boa-disposição e amizade com que sempre me presentearam.

Finalmente, um reconhecimento à Marinha pela capacidade de adaptação aos tempos que sempre demonstrou e um obrigado pelas oportunidades e desafios de formação, de carreira e de responsabilidade que me proporcionou. Obrigado a todos.



1. Estado da Arte e Enquadramento Concetual e Metodológico da Gestão Estratégica .....	5
1.1. Estado da Arte e Enquadramento Concetual da GE .....	5
1.1.1. Da estratégia militar à organizacional .....	5
1.1.2. A estratégia organizacional .....	5
1.1.3. Gestão Estratégica .....	9
1.2. Enquadramento metodológico da GE .....	11
1.2.1. Modelo de GE convencional .....	11
1.2.1.1. Reflexão estratégica.....	12
1.2.1.2. Análise estratégica.....	12
1.2.1.2.1. Análise Externa .....	12
1.2.1.2.2. Análise Interna.....	13
1.2.1.2.3. Análise SWOT.....	14
1.2.1.3. Formulação estratégica.....	15
1.2.1.4. Implementação da estratégia .....	15
1.2.1.5. Avaliação e controlo.....	16
1.2.2. Modelo de GE “Balanced Scorecard” .....	16
1.2.2.1. BSC como sistema de avaliação de desempenho .....	16
1.2.2.2. BSC como sistema de GE.....	18
1.2.2.3. BSC como sistema de comunicação estratégica e de gestão da mudança.....	20
1.2.2.4. Modelo Integrado de GE BSC em Malha-Fechada.....	24
1.3. Síntese Conclusiva.....	26
2. Apresentação do “Modelo de Análise”. Caraterização dos PGE-EDN .....	28
2.2. Caraterização dos PGE-EDN.....	30
2.2.1. MDN.....	30
2.2.2. EMGFA .....	32
2.2.3. Marinha.....	33
2.2.4. Exército.....	36
2.2.5. Força Aérea .....	38
2.3. Síntese Conclusiva.....	39



3. Oportunidades de melhoria dos processos de GE das EDN e contributos para a edificação da CGE-DN .....	41
3.1. Oportunidades de melhoria dos processos de GE das EDN .....	41
3.1.1. Identificação das OM metodológicas – Aplicação do conceito “Gestão Estratégica” .....	41
3.1.1.1. Dimensão “Desenvolver a Estratégia” .....	41
3.1.1.2. Dimensão “Planear/Traduzir a estratégia” .....	42
3.1.1.3. Dimensão “Alinhar a organização” .....	43
3.1.1.4. Dimensão “Planear as operações” .....	43
3.1.1.5. Dimensão “Monitorizar e Aprender” .....	44
3.1.1.6. Dimensão “Testar e Adaptar” .....	45
3.1.2. Identificação das OM estruturais – Aplicação do conceito “Capacidade de Defesa” .....	45
3.1.2.1. Dimensão “Doutrina GE” .....	45
3.1.2.2. Dimensão “Organização GE” .....	45
3.1.2.3. Dimensão “Treino GE” .....	46
3.1.2.4. Dimensão “Material GE” .....	46
3.1.2.5. Dimensão “Liderança GE” .....	46
3.1.2.6. Dimensão “Pessoal GE” .....	46
3.1.2.7. Dimensão “Interoperabilidade” .....	46
3.2. Contributos para a edificação da CGE-DN.....	47
3.2.1. Componente Metodológica - Modelo de GE da DN .....	48
3.2.1.1. Formulação da Estratégia .....	48
3.2.1.2. Tradução da Estratégia .....	49
3.2.1.3. Alinhamento Estratégico .....	49
3.2.1.4. Execução Estratégica.....	50
3.2.2. Componente Metodológica - Modelo de Alinhamento Estratégico das EDN.....	50
3.2.3. Componente Estrutural – Requisitos DOTMLPPII da CGE-DN .....	51
3.2.3.1. Doutrina.....	51
3.2.3.2. Organização .....	51
3.2.3.2.1. Governação.....	52
3.2.3.3. Treino .....	52



---

3.2.3.4. Material.....	53
3.2.3.5. Liderança .....	53
3.2.3.6. Pessoal .....	53
3.2.3.7. Interoperabilidade.....	53
3.3. Operacionalização do projeto de edificação da CGE-DN .....	54
3.4. Síntese Conclusiva.....	55
Conclusão .....	57
Bibliografia.....	61

### Índice de Apêndices

Apêndice A —	Glossário.....	Apd A-1
Apêndice B —	Estrutura da entrevista semiestruturada às cinco entidades principais da Defesa Nacional .....	Apd B-1
Apêndice C —	Estrutura do Conceito “Gestão Estratégica” .....	Apd C-1
Apêndice D —	Estrutura do Conceito “Capacidade de Defesa” .....	Apd D-1

### Índice de Figuras

Figura 1 – Objetivo geral e objetivos específicos.....	2
Figura 2 – Análise SWOT .....	6
Figura 3 – Cadeia de valor (exemplo) .....	8
Figura 4 – Processo de GE .....	9
Figura 5 – GE como modelo moderno de gestão .....	10
Figura 6 – Modelo de GE convencional.....	11
Figura 7 – Reflexão estratégica .....	12
Figura 8 – Análise PEST(AL) .....	12
Figura 9 – Análise de <i>Stakeholders</i> .....	13
Figura 10 – Segmentação de <i>stakeholders</i> /clientes .....	13
Figura 11 – Análise de recursos .....	14
Figura 12 – BSC (modelo inicial de 1992).....	17
Figura 13 – BSC como SGE.....	19
Figura 14 – Fases/Processos do BSC como SGE (1996) .....	19
Figura 15 – ME (Exemplo simplificado).....	21
Figura 16 – Evolução do BSC (1992-2001) .....	22





Figura 17 – Princípios da organização focada na estratégia.....	22
Figura 18 – Taxa de utilização dos processos de GE pelas organizações com/sem SGE ...	24
Figura 19 – SGE-BSC-MF .....	25
Figura 20 – Percurso e objetivos da investigação.....	28
Figura 21 – Modelo de análise (questões/hipóteses) .....	28
Figura 22 – Modelo de análise (estrutura do conceito “Gestão Estratégica”).....	29
Figura 23 – Modelo de análise (estrutura do conceito “Capacidade de Defesa”) .....	29
Figura 24 – Estrutura de atividades do EMGFA .....	33
Figura 25 – Modelo de GE da Marinha (baseado no BSC).....	34
Figura 26 – ME da Marinha (2015/17).....	35
Figura 27 – Modelo de GE como elemento de articulação entre o Pensar/Planos e o Executar.....	35
Figura 28 – ME do Exército .....	37
Figura 29 – Alinhamento estratégico (DE e DS do Exército) .....	37
Figura 30 – Estrutura de atividades da FAP .....	38
Figura 31 – ME da FAP.....	39
Figura 32 – SGE-DN .....	48
Figura 33 – Modelo de alinhamento estratégico das EDN.....	51
Figura 34 – Arquitetura do SI2DO .....	53
Figura 35 – Arquitetura da CGE-DN .....	54
Figura 36 – FCS da CGE-DN.....	54

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Questões e hipóteses.....	3
Tabela 2 – FCS da CGE-DN: princípios e medidas imediatas a empreender .....	55
Tabela 3 - Estrutura do conceito “Gestão Estratégica” .....	Apd C-1
Tabela 4 - Estrutura do conceito “Capacidade de Defesa” .....	Apd D-1



## Resumo

No contexto da sociedade da informação, o mundo tornou-se mais dinâmico, cheio de oportunidades, mas também de desafios e ameaças que apela, como nunca antes, à capacidade de adaptação das organizações.

É neste âmbito que as Forças Armadas (FFAA) são convocadas a reconhecerem e a adaptarem-se continuamente à sua envolvente, único modo de se manterem modernas, relevantes e militarmente eficazes.

Este estudo visa investigar a edificação de uma capacidade de “Gestão Estratégica” (GE) transversal à Defesa Nacional (DN) que, através da melhoria dos seguintes alinhamentos estratégicos:

- Vertical, de natureza estrutural-gestionária, entre o Ministério da Defesa (MDN) e as FFAA, e de cariz militar-operacional, entre o EMGFA e os Ramos;
- Horizontal, de índole estrutural-gestionária e militar-operacional, entre os Ramos;

potencie uma melhor ligação entre o pensar (estratégia) e o executar (ação) a Defesa Nacional.

Com base numa metodologia hipotético-dedutiva, baseada num “Estudo de Caso” e sustentada em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, identificou-se o estado de edificação da GE nas entidades superiores da DN<sup>1</sup>, que foi contraposto ao Estado da Arte de desenvolvimento e implementação da GE nas organizações, deduzindo-se assim as oportunidades de melhoria e propondo-se a edificação de uma capacidade de GE da DN, metodológica e estruturalmente (DOTMLPPII<sup>2</sup>) robusta, sustentável e governável.

## Palavras-chave

*Balanced Scorecard*, Estratégia, Gestão Estratégica, Planeamento Estratégico

---

<sup>1</sup> MDN, EMGFA, Marinha, Exército e Força-Aérea.

<sup>2</sup> Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade.



## **Abstract**

*In the information society the world has become more dynamic, full of opportunities, but also of challenges and threats, that requires, more than ever, organizations to be agile and stay adapted to their environment.*

*In this context, the Portuguese Armed Forces (AF) are called to dynamically identify and adapt to their challenging environment to remain militarily relevant and effective.*

*This research investigates the implementation of a "Strategic Management" (SM) capability across the Portuguese Defense Sector (DfS), which by improving the following strategic alignments:*

- *Vertical, of managerial nature, between the Ministry of Defense (MOD) and the AF, and of military-operational nature, between the AF General Staff (AF-GS) and the branches;*
- *Horizontal, of managerial and military-operational nature, between the branches;*

*enhances a better linkage between the Defense Strategy (The Thinking) and its Execution (Action).*

*Through a hypothetical-deductive research methodology, based on a "Case Study" and sustained by a documental review and interview research process, we have identified the current SM implementation status on the five<sup>3</sup> DS entities that was then challenged against the current worldwide SM state-of-the-art. This approach led us to identify several improvement opportunities and produce contributions for leveraging a methodological and structural (DOTMLPFI<sup>4</sup> robust, sustainable and governable SM capability across the DfS.*

## **Keywords**

*Balanced Scorecard, Strategy, Strategic Management, Strategic Planning*

---

<sup>3</sup> MOD, AF-GS; Navy, Army and Air-Force.

<sup>4</sup> Doctrine, Organization, Training, Material, Leadership, Personal, Facilities and Interoperability.

**Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

Ac	Ações
AF	<i>Armed Forces</i>
AP	Administração Pública
AR	Assembleia da República
Art.º	Artigo
At	Atividade
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPEX	<i>Capital Expenditure</i> (orçamento de investimento)
CARDN	Comissão de Acompanhamento para a Reforma da Defesa Nacional
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
C/DIPLAEM	Chefe da Divisão de Planeamento do EMGFA
C/DIVPLAN	Chefe da Divisão de Planeamento
CE	Conceito Estratégico dos Ramos
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEM	Conceito Estratégico Militar
CGE	Capacidade ou Capacidades de Gestão Estratégica
CGE-DN	Capacidade de Gestão Estratégica da DN
CRM	<i>Customer Relationship Management System</i>
CRP	Constituição da República Portuguesa
DC-EME	Diretor-Coordenador do EME
DE	Diretiva Estratégica
Df	Desafios
DfS	<i>Defense Sector</i>
DGDN	Diretiva Governamental de Defesa Nacional
DGPDN	Direção-Geral de Política de Defesa Nacional
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da DN
DIF	Dispositivo de Forças
DIPLAEM	Divisão de Planeamento do EMGFA
DIVPLAN	Divisão de Planeamento
DL	Decreto-Lei
DOTMLPII	Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade
DM	Diretiva Ministerial



DN	Defesa Nacional
DPEB	Diretiva do Exército de Planeamento para o Biénio
DS	Diretivas Setoriais
EA	Elementos de Ação
EDN	Entidades superiores da Defesa Nacional (MDN, EMGFA, Marinha, Exército e Força Aérea), consideradas neste estudo
EE	Execução Estratégica
e.g.	exempli gratia
EMA	Estado-Maior da Armada
EME	Estado-Maior do Exército
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EPM	<i>Enterprise Project Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning System</i>
ESPAP	Entidade de Serviços Partilhados do Estado
FAP	Força Aérea
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FFAA	Forças Armadas
GGE	Gabinete de Gestão Estratégica
GE	Gestão Estratégica
H	Hipótese
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
IDN	Instituto da Defesa Nacional
i.e.	Isto é
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares (atual IUM)
IGND	Inspeção-Geral da DN
IUM.	Instituto Universitário Militar
LAE	Linhas de Ação Específicas
LDN	Lei da Defesa Nacional
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases das Forças Armadas
LPIM	Lei de Programação das Infraestruturas Militares
LPM	Lei de Programação Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
ME	Mapa Estratégico
M&C	Monitorização e Controlo
MF	Ministério das Finanças
MIFA	Missões das FFAA
NEP/ACA	Normas de Execução Permanente / Académicas do IESM
NCI	Núcleo de Consultadoria Interna (Marinha)
NSO	<i>NATO Standardization Organization</i>
OG	Objetivo Geral



## Edificação da Capacidade de “Gestão Estratégica” da Defesa Nacional

OEn	Objetivo Específico (número)
OE	Objetivo Estratégico
Og	Objetivo de Gestão (Força Aérea)
OM	Oportunidade(s) de Melhoria
OO	Objetivo Operacional (Força Aérea)
Op	Oportunidades
OPESTR	Opções Estratégicas
OPEX	<i>Operating Expenditure</i> (Orçamento do portefólio operacional)
OS	Objetivos Setoriais
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PA	Plano de Atividades Anual
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PDM	Planeamento de Defesa Militar
PE	Planeamento Estratégico
PEDN	Planeamento Estratégico de Defesa Nacional
PEM	Planeamento Estratégico Militar
PEST(AL)	Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal
Pf	Pontos fracos
PF	Pontos Fortes
PGE	Processo ou Processos de Gestão Estratégica
PGE-EDN	Processo ou Processos de Gestão Estratégica das Entidades da DN
PJM	Polícia Judiciária Militar
PPO	Proposta de Plano Orçamental
QC	Questão Central
QDn	Questão(ões) Derivada(s)
RA	Relatório Anual
RH	Recursos Humanos
SACT	<i>Superior Allied Command Transformation</i>
SF	Sistema de Forças
SG-MDN ou SG	Secretaria-Geral do MDN ou Secretário-Geral do MDN (conforme o contexto)
SGA-MDN	Secretário-Geral Adjunto do MDN
SGE	Sistema de Gestão Estratégica
SGE-BSC	Modelo BSC inicial como SGE
SGE-BSC-MF	“Sistema/Modelo Integrado de GE BSC em Malha-Fechada) ” – versão final
SGE-DN	Sistema/modelo de GE da DN
SI	Sistema de Informação
SI2DO	Sistema Integrado de Informação do Desempenho Organizacional
SIADAP	Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho dos Serviços na Administração Pública
SIGDN	Sistema de Informação de Gestão da DN
SIGE	Sistema de Informação de GE
SIGP	Sistema de Informação de Gestão de Projeto



SMART	Regra a que devem obedecer os Objetivos Estratégicos (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas, Limitados no tempo).
SMC-GE	Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica da Marinha
STRATEX	<i>Strategic Expenditure</i> (Orçamento do portefólio estratégico)
SUBCEMA	Subchefe do EMA
SUBCEMFA	Sub-Chefe do EMFA
SWOT	Análise de envolvente: ( <i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> )
TII	Trabalho de Investigação Individual
UO	Unidade(s) Orgânica(s)
UE	União Europeia



## **Introdução**

### **Enquadramento do Tema**

Na era da sociedade da informação e do conhecimento, as tecnologias da informação sucederam às industriais, a comunicação em rede tornou o mundo uma aldeia global e o conhecimento e o seu agente, o homem, tornaram-se o ativo mais precioso e diferenciador das organizações. É um mundo diferente, dinâmico e a acelerar, cheio de oportunidades, mas também de desafios e ameaças que apela, como nunca antes, à capacidade contínua de adaptação das organizações.

É neste âmbito que Portugal, as suas organizações privadas e instituições públicas, incluindo as Forças Armadas (FFAA), são convocadas a reconhecerem a sua envolvente, a serem escrutinadas permanentemente e a adaptarem-se continuamente, único modo de se manterem relevantes e de aproveitarem as oportunidades e superarem os desafios desta onda de transformação e mudança. O modo como as FFAA cumprem a sua missão e a comunicam é cada vez mais escrutinado pela sociedade em geral e contribuintes em particular, mas também pelos parceiros de defesa.

A capacidade de gerir estrategicamente as organizações, visionando e projetando o seu futuro e perseguindo, monitorizando e adaptando a execução dos correspondentes planos à dinâmica da envolvente é fundamental. Assim, este estudo visa investigar o modo mais adequado de se edificar uma capacidade sustentável de “Gestão Estratégica” (GE) transversal ao setor da Defesa Nacional (DN) que, através da melhoria dos alinhamentos estratégicos:

- Vertical, ao nível estrutural-gestionário, entre o MDN e as FFAA;
- Vertical, ao nível militar-operacional, entre o EMGFA e os Ramos;
- Horizontal, ao nível estrutural-gestionário e militar-operacional, entre os Ramos.

aumente a coerência entre o “pensar” e o “executar” a Defesa Nacional, mormente a sua componente militar.

### **Justificação do Tema**

Prevê-se que este trabalho contribua para modernizar e melhorar a coerência estratégica entre as Entidades superiores da DN (EDN), traduzindo-se nas seguintes vantagens:

- Melhoria do alinhamento estrutural-gestionário e militar-operacional entre as EDN;
- Melhoria da gestão do setor (planeamento, organização, direção e controlo);
- Maior racionalidade e coerência na obtenção e emprego dos recursos;
- Modernização do setor, através da otimização dos processos e redução da



burocracia;

- Maior eficácia e eficiência no aprontamento, emprego e sustentação do Sistema de Forças, fomentando o cumprimento da missão das FFAA e a criação de valor.

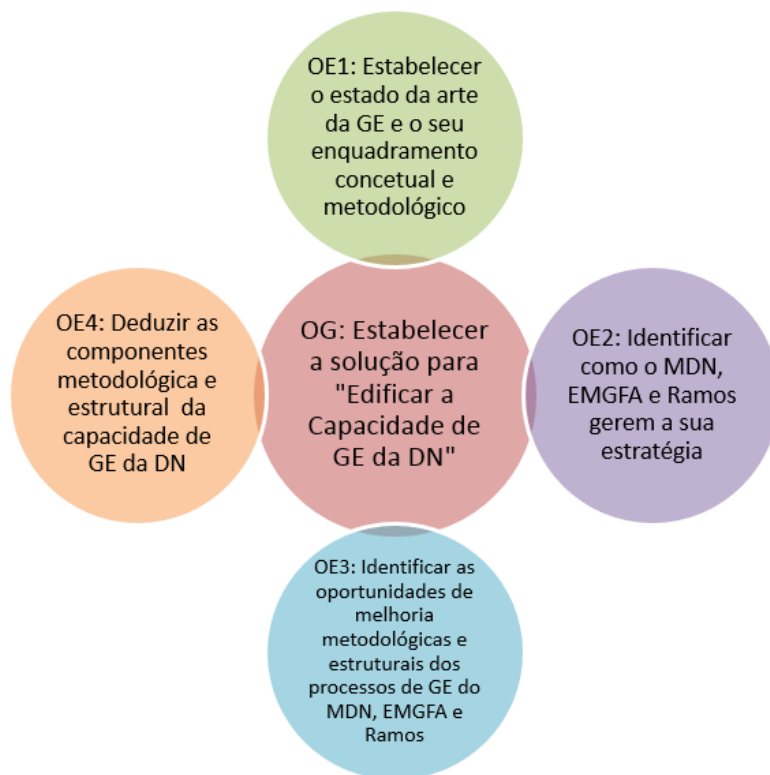
A literatura é abundante a apresentar casos de aplicação da GE ao setor privado, com alguma frequência ao setor público, mas raramente à Defesa, designadamente à componente militar, pelo que este projeto almeja simultaneamente contribuir para aprofundar o conhecimento, experiência e especificidades de aplicação do Processo de GE (PGE) a organizações de defesa, incluindo militares.

### **Objeto do estudo e sua delimitação**

O objeto de estudo é a “Aplicação da GE à DN”. O trabalho é delimitado às cinco EDN (MDN, EMGFA e Ramos), contudo a capacidade proposta é projetável aos restantes órgãos superiores do MDN.

### **Objetivos da investigação**

O Objetivo Geral (OG) da investigação consiste em propor uma solução de edificação da Capacidade de GE da DN (CGE-DN), assente numa aproximação metodológica adequada e estruturada pelo vetor integrador dos elementos de capacidade DOTMLPPII (Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade). Para se atingir o OG, definiram-se Objetivos Específicos (OEn) intermédios (figura 1).



**Figura 1 – Objetivo geral e objetivos específicos**

**Fonte:** (Autor, 2016)



## Questões da investigação e hipóteses

No sentido de orientar a investigação foi formulada uma Questão Central (QC) que exprime o que o investigador procura compreender e melhorar (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 32) à qual, para reunir os elementos necessários à sua resposta, se associaram quatro Questões Derivadas (QD) e respetivas Hipóteses (H) que se pretendem validar através do método hipotético-dedutivo (tabela 1), suportado por um modelo de análise de dados.

Tabela 1 - Questões e hipóteses

QC	Como edificar uma capacidade sustentável de Gestão Estratégica transversal ao universo da Defesa Nacional?
QD1	O que é e qual o grau atual de maturidade da Gestão Estratégica?
H1	A Gestão Estratégica é um processo chave de alto nível da cadeia de valor da organização que permite operacionalizar a estratégia estabelecida no plano estratégico, monitorizar e controlar a sua execução e adaptá-la continuamente à envolvente, sendo utilizada por grande parte das organizações modernas, de média e grande dimensão.
QD2	Como é que o MDN, EMGFA e Ramos gerem e executam a sua estratégia?
H2	O MDN, EMGFA e Ramos elaboram o seu plano estratégico ou similar, contudo a maioria não operacionaliza devidamente a sua estratégia, não monitoriza e controla satisfatoriamente a sua execução e não a mantém adaptada à envolvente, revelando diversas oportunidades de melhoria específicas e de alinhamento mútuo.
QD3	Quais são as oportunidades de melhoria dos processos de Gestão Estratégica do MDN, EMGFA e Ramos?
H3	Existem diversas oportunidades de melhoria, específicas e de conjunto, de cariz metodológico e estrutural, dos processos de GE do MDN, EMGFA e Ramos, abrangendo o seu processo de implementação e de desenvolvimento dos correspondentes elementos estruturais DOTMLPII.
QD4	Qual a solução mais adequada para edificar a capacidade de Gestão Estratégica da Defesa Nacional?
H4	A solução mais adequada é a que garante a edificação de uma capacidade de Gestão Estratégica sustentável, metodológica e estruturalmente (DOTMLPII), governada colegialmente pelo MDN, EMGFA e Ramos.

Fonte: (Autor, 2016)

## Breve síntese da metodologia da investigação

A metodologia seguida na elaboração deste trabalho de investigação é a estabelecida nas Normas de Execução Permanente/Académicas (NEP/ACA) 010, de setembro 2015, do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), complementada pela publicação “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação”, de novembro 2015. A investigação segue o método hipotético-dedutivo e adota uma estratégia de investigação qualitativa, associada ao tipo de pesquisa “Estudo de Caso”.

O percurso metodológico segue as seguintes fases propostas no método científico descrito por Quivy e Campenhoudt: exploratória, analítica e conclusiva



A fase exploratória consiste na revisão bibliográfica do tema, na recolha de dados exploratórios dos PGE das EDN (PGE-EDN) e na definição do modelo de análise.

A fase analítica inclui:

- Análise e confrontação dos dados recolhidos com o estado da arte da GE, a fim de se identificarem e caracterizarem as oportunidades de melhoria dos PGE-EDN;
- Proposta metodológica e estrutural que garante a robustez, sustentabilidade e governabilidade da CGE-DN.

A fase conclusiva foca-se na avaliação e implementação dos resultados da investigação.

Os instrumentos metodológicos consistem na pesquisa documental dos PGE-EDN e na realização de entrevistas semiestruturadas ao Secretário-Geral-Adjunto do MDN (SGA-MDN), ao Chefe da Divisão de Planeamento do EMGFA (C/DIPLAEM), ao Subchefe do EMA (SUBCEMA), ao Diretor-Coordenador do EME (DC-EME), ao Subchefe do EMFA (SUBCEMFA) e aos Chefes e Adjuntos para a Gestão e Planeamento Estratégico das Divisões de Planeamento dos três Ramos das FFAA.

### **Organização do estudo**

Este estudo contém a introdução, três capítulos e a conclusão.

No primeiro capítulo, enquadra-se concetual e metodologicamente a GE, as suas raízes técnico-científicas e o estado da arte, a fim de responder à QD1.

No segundo capítulo, estabelece-se o modelo de análise e caracterizam-se e analisam-se os PGE-EDN, com base nos dados extraídos da análise documental e das entrevistas, permitindo responder à QD2.

No terceiro capítulo, aplica-se o modelo de análise aos dados recolhidos, a fim de se identificarem e caracterizarem as oportunidades de melhoria dos PGE-EDN, respondendo-se, assim, à QD3. Nessa sequência, deduz-se de seguida a solução mais adequada para implementar a CGE-DN, respondendo-se à QD4.

Finalmente, na conclusão, sumariza-se o processo de investigação, avaliam-se os contributos para o conhecimento e discutem-se os resultados obtidos, incluindo a própria operacionalização da solução proposta, permitindo responder cabalmente à QC e, finalizar, recomendando trabalho futuro.



*“A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. A tática sem estratégia é o barulho antes da derrota.” (Sun Tzu, 544-496 a. C.)*

## **1. Estado da Arte e Enquadramento Concetual e Metodológico da Gestão Estratégica**

Este capítulo estabelece o estado da arte e o enquadramento concetual e metodológico da GE. O glossário global deste estudo é apresentado em Apêndice A.

### **1.1. Estado da Arte e Enquadramento Concetual da GE**

#### **1.1.1. Da estratégia militar à organizacional**

A palavra Estratégia deriva do grego, significando “arte de liderar o exército, comandar” e designava a função do General. Segundo Freire (1997, p. 18), devido às suas raízes militares, a estratégia consiste na disposição e manobra da força militar para alcançar a vitória, sendo concebida pelo General e traduzindo-se num plano de campanha que determina as ações ofensivas e defensivas. Similarmente, nas organizações, a estratégia é conotada com a formulação de um plano que reúne os objetivos, políticas e ações da organização para alcançar o sucesso. Contudo, enquanto nas operações militares a finalidade da estratégia é vencer o inimigo, nas organizações é a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Do expandido, verifica-se que no contexto da DN, mormente da sua componente militar, a estratégia tem dupla aplicabilidade, uma de cariz operacional, focada no “emprego da força militar”, e outra, centrada na “gestão da organização e preparação, aprontamento e sustentação da força militar”, ação fundamental para potenciar o emprego das FFAA. Este estudo enquadra-se neste último contexto: A evolução da “Gestão” das FFAA portuguesas para um modelo estruturado de GE.

#### **1.1.2. A estratégia organizacional**

Até aos anos 60 do século passado, a estratégia era uma disciplina político-militar. Com o incremento da complexidade empresarial e da competitividade, as organizações privadas começaram a desenvolver uma capacidade de Planeamento Estratégico (PE). Entre os principais pioneiros que contribuíram para a aplicação da estratégia à gestão das organizações contam-se Peter Drucker, Philip Selznick, Alfred Chandler, Theodore Levitt e Igor-Ansoff.

No livro “Managing Results” (1964), Peter Drucker (2001, p. x), considerado o “Fundador da Gestão Moderna”, foi o primeiro autor a abordar os fundamentos da aplicação da “Estratégia” à gestão. No seu livro “The Practice of Management” (1954) já tinha criado o conceito de “gestão por objetivos”: “Todos os membros da organização contribuem de forma diferente para um objetivo comum. Os seus esforços devem ser canalizados na mesma direção, e os seus contributos devem moldar-se para produzir um todo coerente”. Segundo



Drucker (2001) “cada gestor, do patrão ao capataz, necessita de objetivos claramente definidos que determinam o nível de desempenho esperado da unidade que chefiar. [...] a ênfase deve ser no trabalho de equipa e nos resultados”. A gestão por objetivos, aplicada às áreas funcionais da organização, leva Drucker a inventar o conceito de “autocontrolo”: “De modo a controlar o seu desempenho, o gestor necessita de conhecer mais do que os seus objetivos. Ele deve ser capaz de medir e comparar os seus resultados com as correspondentes metas”. No quadro dos seus contributos, a “Estratégia aplicada às organizações” é determinante para a adoção do PE nos anos 60 e da GE nos anos 80; a “Gestão por Objetivos” encontra-se na base da formulação estratégica e o “Autocontrolo” é um conceito caro às organizações, estando ligado à Monitorização e Controlo (M&C) do desempenho, à responsabilização individual e organizacional e aos processos de recompensa.

No fim da segunda guerra mundial, muitos defendiam que os Ramos das FFAA americanas seriam mais eficazes se fossem unificados. À medida que o debate se intensificou, o sociólogo Philip Selznick verificou que a Marinha emergia, destacando as características distintivas dos ramos, diferenciando o Exército, assente no efetivo, da Marinha, assente na tecnologia. Face à ameaça do seu desaparecimento, a Marinha consciencializou-se das suas “competências distintivas”, conceito que teve grande ressonância na GE (Ghemawat, 2000, p. 3). Selznick cruzou as referidas características internas da organização (“competências distintivas”) com a envolvente externa. Esta ideia foi desenvolvida por Kenneth Andrews no que conhecemos agora como análise SWOT (*Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats*) (figura 2), em que as potencialidades e vulnerabilidades internas da organização, sobre as quais tem controlo, são identificadas e contrapostas às oportunidades e desafios/ameaças impostos pela envolvente, permitindo deduzir as suas Opções Estratégicas (OPESTR). A análise SWOT constitui-se num instrumento importante na estruturação do pensamento estratégico e competitivo (2000, p. 4).

		Ambiente Interno	
		Potencialidades (P)	Vulnerabilidades (V)
Ambiente Externo	Oportun. (O)	(PO) Opções estratégicas que empregam as P para explorar as O	(VO) Opções estratégicas que corrigem as V que impedem tirar partido das O
	Desafios (D)	(PD) Opções estratégicas que empregam as P para evitar (ou minimizar) os D	(VD) Opções estratégicas que corrigem as V para superar as D

Figura 2 – Análise SWOT

Fonte: (Autor, 2016)



Alfred Chandler sublinha que a estratégia organizacional consiste na determinação dos objetivos de longo prazo e na adoção das ações e afetação dos recursos necessários à sua prossecução. Chandler relacionou os impactos mútuos entre a estrutura organizacional (e.g. Divisional) e a estratégia, admitindo que “a estrutura e a estratégia organizacional têm impactos mútuos” (1998, p. 348).

Este é um aspeto essencial, porque condiciona o sucesso da Execução Estratégica (EE) que requer que a estrutura e os processos organizacionais sejam adaptados à estratégia formulada. Não há estratégia que “aguente” uma estrutura desadequada e inflexível e processos pesados e burocráticos. Assim, a formulação estratégica deve, não só, identificar os objetivos e ações estratégicas a encetar no contexto da envolvente externa, mas também as mudanças a realizar internamente, na estrutura organizacional, nos processos e na política de recursos da organização. Este edifício, dos recursos à criação de valor, passando pelo modo como a organização se estrutura e trabalha, é o objeto em que a estratégia incide. Não é sustentável criar valor para os públicos de interesse (e.g. sociedade) sem conceber e implementar uma estratégia genética e estrutural adequada, como não faz sentido ter a melhor das estratégias internas, sem que tenha um propósito operacional externo, materializado em criação de valor social, económico ou outro.

Theodore Levitt, no artigo “Marketing Myopia” criticou as corporações por se concentrarem no produto e não no cliente, referindo que quando a corporação falha, deve-se normalmente à incapacidade de interpretar as necessidades dos clientes (Levitt, 1960, p. 14).

Adaptando esta asserção às EDN objeto deste estudo, dir-se-ia que a DN não se deve focar “no que pode fazer (produto)”, mas antes, “no que deve fazer”, numa perspetiva de criação de valor público, e que a organização e gestão da DN/FFAA se deve manter permanentemente adaptada à envolvente, primando pela modernidade, racionalidade e eficiência, sem prejuízo da eficácia, fim primeiro duma organização de defesa/militar. Nesse sentido, é necessário desenvolver uma capacidade estruturada e robusta que confronte permanentemente a realidade interna, “onde estamos e o que somos”, com a envolvente, “o que queremos ser e para onde devemos caminhar para o ser”, e formule, operacionalize e execute e controle a estratégia adequada para reduzir esta lacuna. Esta capacidade é a “Gestão Estratégica”, proposta neste estudo.

Em 1965, Igor Ansoff no famoso livro “Corporate Management” propôs um modelo de PE constituído pelos seguintes passos sequenciais:

- Análise estratégica;
- Definição da missão;





- Definição dos objetivos;
- Geração das OPESTR;
- Seleção da estratégia a adotar;
- Elaboração dos planos/programas/orçamentos;
- Avaliação, controlo e *feedback*.

Ansoff observou que as organizações se tinham tornado muito hábeis na formulação estratégica, mas descuidavam a sua implementação prática. Esta circunstância levou-o a estabelecer uma distinção entre “planeamento estratégico” e o que apelidou de “gestão estratégica”, sendo esta integrada por três componentes (Economist, 2009):

- Planeamento estratégico;
- Implementação estratégica;
- Gestão da mudança.

Já nos anos 80, Michael Porter definiu no livro “Competitive Strategy” o conceito de vantagem competitiva, consistindo nos atributos que permitem que uma organização suplante a concorrência. Segundo Porter, a GE deve focar-se em desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Em 1985, no livro “Competitive Advantage”, Porter sublinhou que o fundamento para se ganhar vantagem competitiva reside na qualidade e execução superior dos processos organizacionais.

Nesse sentido, para se identificarem as vantagens competitivas, Porter propôs o recurso a um instrumento, que designou “cadeia de valor”, a qual define os processos de relevância estratégica, através dos quais, a organização cria valor. A figura seguinte mostra um exemplo de cadeia de valor que integra os dois tipos de processos organizacionais: processos-chave e de suporte.

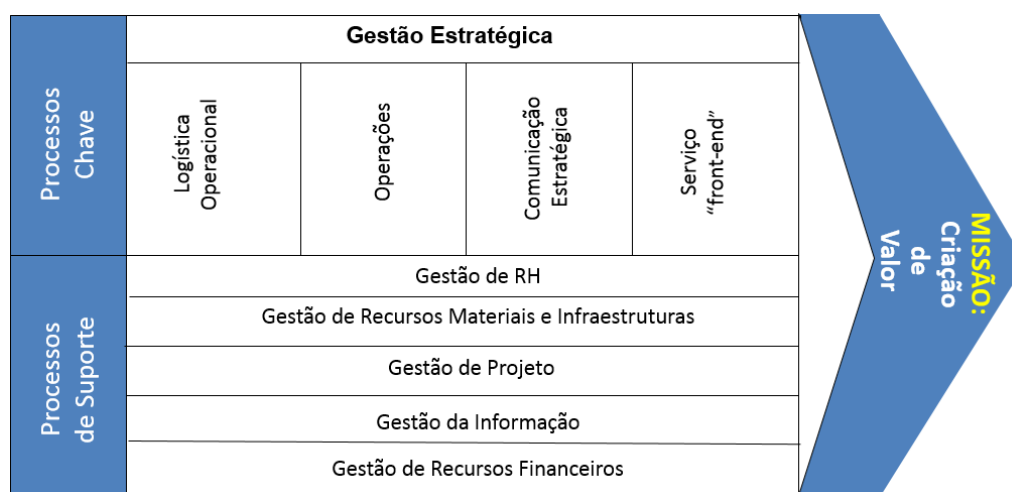


Figura 3 – Cadeia de valor (exemplo)

Fonte: (Autor, 2016)

### 1.1.3. Gestão Estratégica

Segundo Bartol e Martin (1998, cit. por Santos, 2008, p. 326) a GE é um “processo através do qual os gestores formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objetivos da organização, em função do meio envolvente e das suas condições internas”. Para estes autores o PGE integra dois subprocessos sequenciais: a formulação e a implementação estratégica.

A formulação estratégica começa por clarificar a missão e efetuar a análise de envolvente (SWOT), deduzindo as OPESTR a encetar que fazendo uso dos fatores internos (potencialidades/vulnerabilidades) exploram as oportunidades e superam os desafios. Os resultados desta reflexão permitem deduzir os objetivos a alcançar e a estratégia a desenvolver em cada patamar da organização, vertidos em planos estratégicos.

A implementação da estratégia operacionaliza e executa esses planos, monitorizando e controlando a sua concretização e os resultados obtidos. A figura seguinte representa o processo sequencial e cíclico de GE:

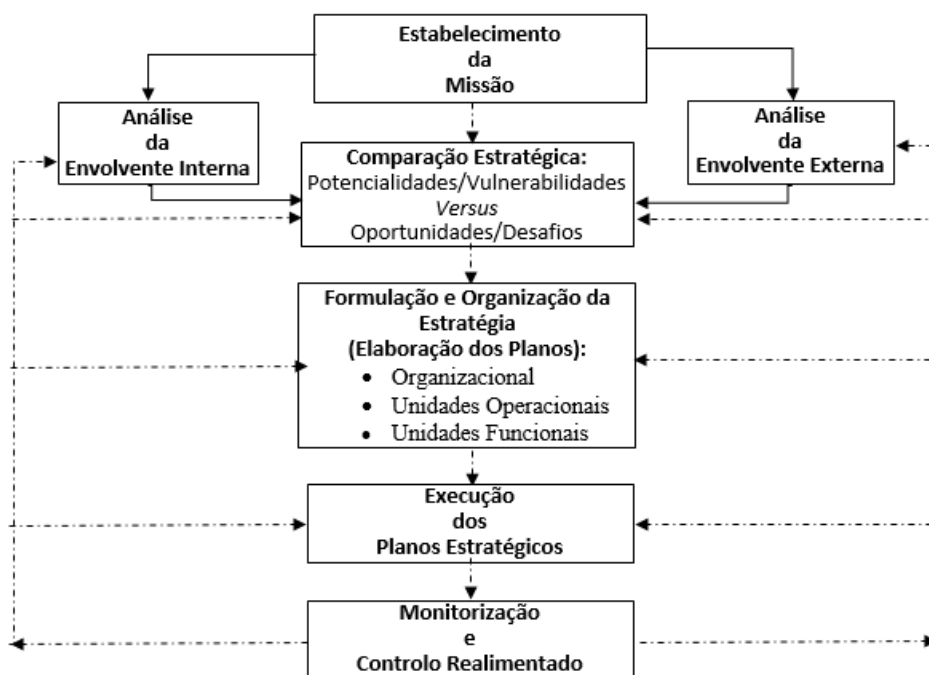


Figura 4 – Processo de GE

**Fonte:** (Bartol, 1998, adaptado pelo Autor, 2016)

Para Santos (2008, p. 326) este modelo tem a virtude de mostrar os passos formais do PGE. Contudo Mitzberg e Quinn (1987 e 1980, cit. por Santos, 2008, p. 327) defendem que o processo não é estritamente sequencial e formal, considerando inadequado separar a formulação da implementação, visto que a dinâmica da envolvente pode determinar que algumas fases possam sobrepor-se ou ser omitidas. Segundo Mitzberg (1987, cit. por Santos, 2008, p. 327) as estratégias realizadas não correspondem às estratégias intencionadas, mas à

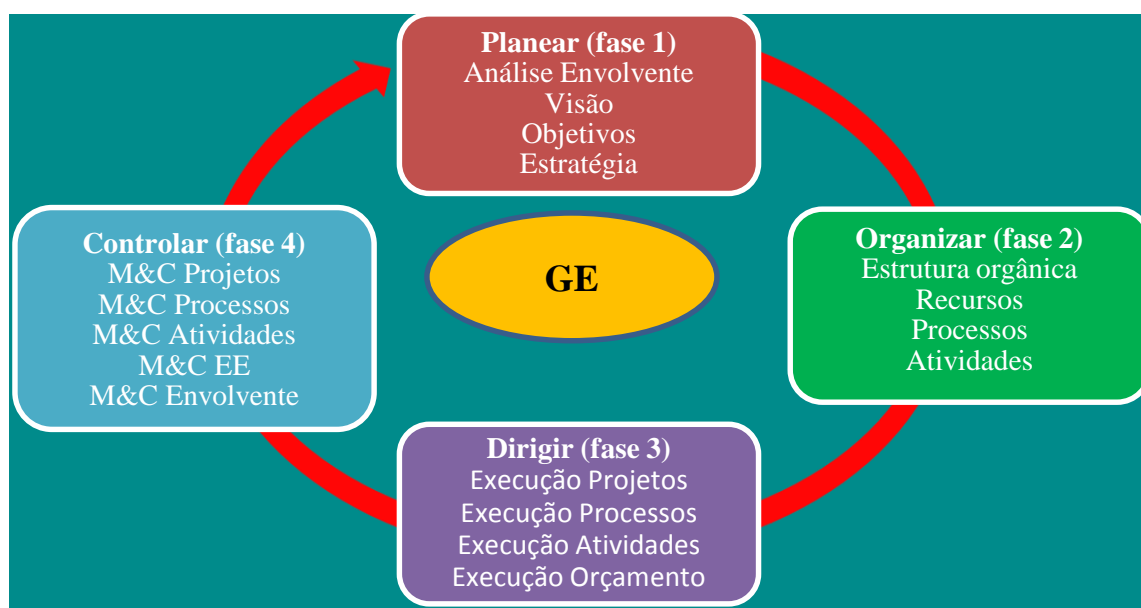


combinação de estratégias deliberadas e estratégias emergentes, nem sempre de forma intencional, o que reforça o entendimento que o processo de formulação e implementação da estratégia é dinâmico, sem princípio nem fim, em que as estratégias vão sendo “moldadas”, em função das alterações da envolvente. Mitzberg sintetizou a GE como um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, decisão e implementação.

Esta circunstância levou Quinn (1980, cit. por Santos, 2008, p. 327) a referir que o problema evidenciado pelos gestores, reclamando que a generalidade das suas estratégias não era implementada, se ficava a dever justamente às suas organizações encararem os processos de formulação e implementação como processos separados e sequenciais. Quinn sugere a adoção do “incremento lógico”, fundado na “constante integração incremental dos processos de formulação e implementação” que se “constitui a arte central da GE efetiva”.

A fim de compatibilizar a natureza processual-formal e informal-intuitiva da GE, Santos define a GE como um “processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam “onde estão”, “para onde querem ir” e “como é que lá irão chegar”, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e nas preferências dos clientes” (2008, p. 328). Para Santos, a GE assim definida (figura 5) evidencia que é um processo:

- De gestão, composto pelas funções: planejar, organizar, dirigir e controlar;
- Imprescindível ao cumprimento da missão, através da criação e sustentação de vantagens competitivas;
- Não se limita ao planeamento, incluindo também a implementação da estratégia.



**Figura 5 – GE como modelo moderno de gestão**

**Fonte:** (Santos, 2008, adaptado pelo Autor, 2016)

## 1.2. Enquadramento metodológico da GE

O PGE não se deve limitar a planear e implementar de forma sequencial e cíclica a estratégia, devendo antes constituir-se como um processo contínuo e aberto, permitindo incorporar dinamicamente elementos contingenciais decorrentes da envolvente ou de reflexões estratégicas emergentes. Caracterizam-se seguidamente os dois modelos basilares de GE utilizados pelas organizações modernas.

### 1.2.1. Modelo de GE convencional

Este modelo implementa um sistema de reflexão estratégica e de avaliação e controlo contínuos, integrando e fazendo interagir de forma aberta e dinâmica os diversos elementos estratégicos. Com base em Santos (2008, p. 370), o modelo de GE convencional é representado na figura seguinte que reflete:

- O dinamismo e abertura em adaptar-se a alterações contingências da envolvente;
- A interatividade entre os elementos estratégicos para agilizar e otimizar a resposta estratégica da organização às oportunidades e ameaças.

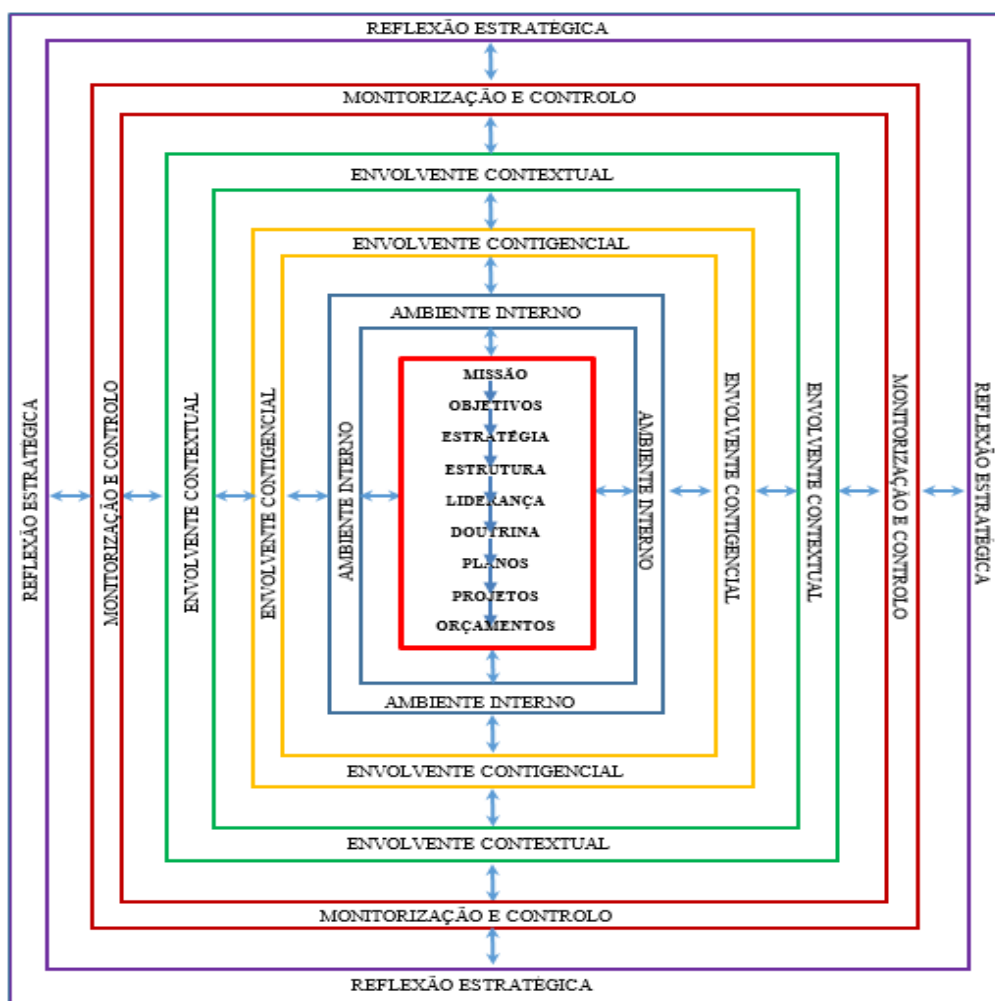


Figura 6 – Modelo de GE convencional

Fonte: (Santos, 2008, adaptado pelo Autor, 2016)



De seguida sumarizam-se os elementos do modelo de GE convencional.

#### 1.2.1.1. Reflexão estratégica

A GE requer que toda a organização esteja envolvida no PGE (figura 7). Segundo Santos (2008, p. 372), estas contribuições, refletindo a cultura e valores da organização, influenciam a busca de vias estratégicas originais e criativas de maximização das oportunidades e minimização das ameaças.



Figura 7 – Reflexão estratégica

**Fonte:** (Calismasi, 2015)

#### 1.2.1.2. Análise estratégica

A análise estratégica inclui as análises: externa, interna e SWOT.

##### 1.2.1.2.1. Análise Externa

Visa determinar os elementos externos da análise SWOT, oportunidades e desafios. Segundo Freire (1997, p. 65) a análise externa deve ser efetuada a dois níveis, contextual e transaccional. A análise contextual recorre normalmente à análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal, designada análise PEST(AL) (figura 8) que permite identificar a evolução previsível e o impacto de cada componente na organização.

	Evolução previsível ou tendência	Impacto favorável	Impacto desfavorável
Cultural	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Demográfico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Político	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Legal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Social	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Económico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tecnológico	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Figura 8 – Análise PEST(AL)

**Fonte:** (Autor, 2016)

A análise transaccional, segundo Freire (1997, p. 72) incide sobre “os elementos que interagem diretamente com a organização” (e.g. cidadão). No caso das organizações públicas, os elementos referidos (*stakeholders*) são caracterizados relativamente ao “poder *versus* interesse” que têm sobre a organização (figura 9) e quanto ao valor que atribuem aos diferentes serviços (figura 10).

		Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	• • •	• • •
	Muito	• • •	• • •

Figura 9 – Análise de *Stakeholders*

Fonte: (Autor, 2016)

Segmentos ( <i>Stakeholders</i> / Clientes)	ATRIBUTOS DE VALOR						Estratégia Dominante
	Qualidade	Celeridade	Credibilidade	...			
<i>Stakeholder 1</i>	●	●	●				
...							

LEGENDA: ● → Crítico ● → Muito Importante ● → Importante

Figura 10 – Segmentação de *stakeholders*/clientes

Fonte: (Autor, 2016)

Estes instrumentos facilitam a identificação das oportunidades/desafios da organização.

#### 1.2.1.2.2. Análise Interna

Visa determinar as variáveis do ambiente interno, potencialidades e vulnerabilidades. Segundo Wheelen (2012, pp. 16-17) estas variáveis caracterizam a organização e o modo como opera e incluem a estrutura, recursos, processos e cultura interna. Dois instrumentos utilizados para este efeito são a cadeia de valor, apresentada anteriormente (figura 3), e a análise de recursos (figura 11).

	Aspetos Positivos	Aspetos Negativos
Recursos Físicos		
Recursos Humanos		
Recursos Organizacionais		
Recursos Financeiros		

Figura 11 – Análise de recursos

**Fonte:** (Autor, 2016)

#### 1.2.1.2.3. Análise SWOT

Segundo Freire (1997, p. 120), é conveniente sintetizar as principais conclusões da análise externa e interna numa análise SWOT, de que resultam as OPESTR para a formulação da estratégia da organização. A análise SWOT permite cruzar as variáveis internas, potencialidades/vulnerabilidades, com as externas, oportunidades/desafios. Como mostrado na figura 2, cada um dos quatro quadrantes de cruzamento entre as variáveis internas e externas, permite deduzir as OPESTR, as quais derivam do emprego das potencialidades para explorar as oportunidades e evitar/minimizar os desafios e da correção das vulnerabilidades que impedem tirar partido das oportunidades e de superar os desafios.

As OPESTR resultam duma profunda reflexão estratégica sobre a organização, estruturada pela análise SWOT, envolvendo representantes das áreas operacionais e funcionais. Analisando as OPESTR pode-se reconhecer normalmente três a seis padrões distintivos<sup>5</sup> onde incidem. Estes padrões indicam, o que o modelo *Balanced Scorecard* (BSC), abordado adiante, define como “temas estratégicos”, ou seja, as “grandes avenidas estratégicas” que a organização deve perseguir. É claro, portanto, que a visão que dita onde a organização deseja estar no fim do ciclo estratégico deve ser deduzida com base nos temas estratégicos. Por outro lado, a riqueza da informação resultante desta reflexão e análise permite clarificar a missão da organização. Assim, a análise SWOT contribui para:

- Formular a estratégia;

<sup>5</sup>Diversas OPESTR que incidem numa área estratégica comum (e.g. inovação).



- Fixar a missão;
- Definir os temas estratégicos (modelo BSC);
- Clarificar os Objetivos Estratégicos (OE);
- Contribuir para a chefia estabelecer a visão.

#### 1.2.1.3. Formulação estratégica

Segundo Santos (2008, p. 375) a formulação estratégica resulta de um processo dinâmico que, tendo por base a missão da organização e a avaliação dos resultados da execução estratégica atual, deduz, através da reflexão e análise estratégica, a estratégia que assegura o melhor relacionamento entre as potencialidades/vulnerabilidades e as oportunidades/desafios. A definição dos objetivos a perseguir implica, não apenas a definição do horizonte temporal a que respeitam (ciclo estratégico), mas também a clarificação das iniciativas estratégicas (iniciativas) a levar a cabo, metas a atingir, e respetivos indicadores estratégicos (indicadores).

#### 1.2.1.4. Implementação da estratégia

Para Wheelen (2012, p. 21) a implementação estratégica é o processo que coloca a estratégia em ação, por via do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos.

Para Gonçalves (1986, cit. por Santos, 2008, p. 378) a implementação da estratégia consiste no ajustamento dos seguintes componentes da organização:

- Estrutura Organizacional;
- Processos (Recursos Humanos (RH), logísticos, operacionais, etc.);
- Comportamentos.

A implementação ou operacionalização da estratégia, consiste na:

- Escolha da estrutura organizacional;
- Afetação dos recursos aos OE;
- Melhoria das atividades, competências e processos críticos;
- Articulação das atividades e definição dos fluxos de informação;
- Comunicação estratégica e união e motivação das pessoas em torno dos objetivos;
- Adequação do estilo de liderança e das políticas de gestão que potenciem a criação de vantagens competitivas e o sucesso na execução da estratégia.

Para Santos (2008, p. 379), “...o sucesso da estratégia organizacional, medido em termos da extensão com que esta permite alcançar os objetivos traçados, depende, não apenas da sua bondade e oportunidade, mas também, e em grande medida, da forma como é operacionalizada e executada no terreno”.



#### 1.2.1.5. Avaliação e controlo

Segundo Wheelen e Hunger (2012, p. 22) a avaliação e controlo é a última fase do PGE e consiste na monitorização dos resultados atingidos, comparação com os resultados desejados e tomada de ações corretivas, permitindo também identificar desajustamentos na estratégia delineada ou na sua operacionalização, estimulando assim a sua revisão.

Por sua vez, (Santos, 2008, p. 380) refere que “a ferramenta essencial de avaliação e controlo do desempenho das organizações reside no seu sistema de controlo de gestão” e acrescenta que este sistema compreende três subsistemas:

- Controlo estratégico (controla as variáveis estratégicas e da envolvente);
- Controlo operacional (controla o processo produtivo);
- Controlo orçamental (controla a atividade económico-financeira e orçamental).

#### 1.2.2. Modelo de GE “Balanced Scorecard”

“O Balanced Scorecard teve uma rápida implantação em diversos tipos de organizações. As suas potencialidades, reconhecidas mundialmente por organizações implementadoras, consultores, investigadores e académicos, levaram a revista *Harvard Business Review* a classificá-la como uma das 75 melhores ideias de gestão do século XX” (Pinto, 2007, p. 47).

##### 1.2.2.1. BSC como sistema de avaliação de desempenho

O BSC foi introduzido em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, como um sistema revolucionário de avaliação do desempenho organizacional, apresentado no artigo “The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance”, publicado na prestigiada revista *Harvard Business Review* (HBR).

Até então, os sistemas de avaliação tradicionais monitorizavam exclusivamente indicadores financeiros, orçamentais e contabilísticos que resultando do desempenho passado da organização, não permitiam aferir a sua capacidade futura de criação de valor sustentado.

“Era necessário integrar e “balancear” na medição da performance outro tipo de indicadores para além dos financeiros, solução que Kaplan e Norton apresentaram com o nome Balanced Scorecard” (Pinto, 2007, p. 40). Nessa altura, segundo Pinto, “um dos novos paradigmas incorporados na gestão era a complexidade. Só através de modelos sólidos e consistentes, mas ao mesmo tempo simples, seria possível enfrentar a mudança”. O BSC respondeu a estes requisitos.

O BSC surge no contexto da transição da sociedade industrial para a sociedade da informação que afetou também a gestão das organizações, sendo esta última caracterizada por:

- Valor da informação;

- Mundo global e Internet;
- Valor do capital humano/conhecimento;
- Valorização dos intangíveis (e.g. conhecimento) relativamente aos tangíveis (e.g. lucro), requerendo “que se veja para além da componente financeira”;
- Inversão do poder na cadeia de valor, do fornecedor para o cliente/cidadão.

Segundo Kaplan e Norton (1992, p. 2), o BSC inclui medidas financeiras que mostram os resultados das ações passadas e medidas operacionais (e.g. melhoria dos processos internos) que suportam a futura performance da organização, constituindo-se num quadro de medição equilibrado (*balanced scorecard*), permitindo aos gestores ter uma rápida, mas completa perspetiva do desempenho da organização. Os autores afirmam que a complexidade de gestão numa organização moderna requer que os gestores monitorizem simultaneamente o desempenho atual e as áreas e processos que sustentam o presente e futuro.

Assim, à tradicional dimensão “financeira”, acrescentaram outras três: “clientes”, “processos internos” e “inovação e crescimento”, permitindo que os gestores olhem para a organização a partir dessas quatro perspetivas, sustentadas em informação de cariz tangível (e.g. financeira) e intangível (e.g. qualidade de serviço).

O modelo BSC inicial é mostrado na figura seguinte. Para cada perspetiva são definidos objetivos e indicadores que devem funcionar de forma integrada/balanceada estabelecendo relações de causa-efeito entre eles e, logo, entre as diferentes perspetivas.

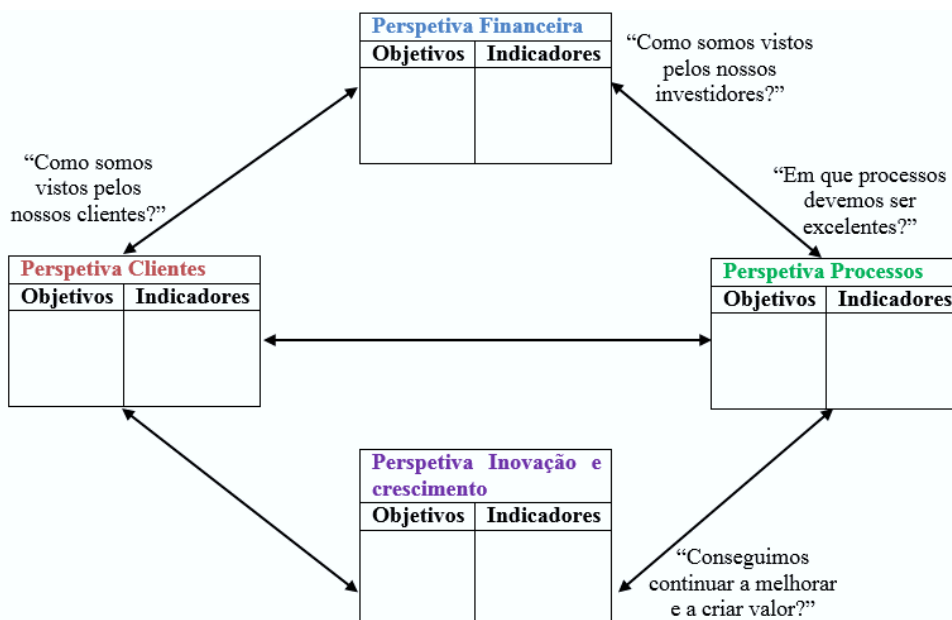


Figura 12 – BSC (modelo inicial de 1992)

Fonte: (Kaplan & Norton, 1992)





#### 1.2.2.2. BSC como sistema de GE

Passados dois anos da criação do BSC, período em que muitas organizações implementaram o modelo, Kaplan e Norton publicam um novo artigo na HBR, “Putting the BSC to Work”, donde se destaca “O BSC disponibiliza aos gestores um modelo lógico que traduz os OE num conjunto coerente de indicadores de performance. Muito mais do que um exercício de medição, o BSC é um sistema de gestão capaz de contribuir para melhorias profundas em áreas críticas da organização” (Kaplan & Norton, 1993).

A aplicação do BSC mostrava que o modelo possuía mais potencialidades do que as previstas como sistema de medição do desempenho organizacional. O BSC começava a ser visto como um verdadeiro Sistema de GE (SGE) e a espinha dorsal dum sistema integrado de gestão de desempenho organizacional capaz de dar consistência e integrar outras soluções de melhoria da gestão que surgiram na mesma altura, tal como a “gestão de projeto”, etc..

Segundo Pinto (2012, p. 52), o BSC tendo a capacidade de integrar soluções, assumia-se como foco central do desempenho da organização, tendo passado assim a ter um papel fundamental no processo de planeamento, retirando importância significativa ao orçamento anual, que tinha sido, durante muitos anos, o principal instrumento de planeamento e de execução organizacional.

A este propósito, o BSC ao focar a organização em objetivos e metas/resultados concretos a atingir, estimula a mudança do paradigma tradicional de afetação de recursos orçamentais, no sentido de passar a ser em função das metas de performance a atingir, em vez de em dotações a atribuir aos serviços públicos, surgindo assim o designado “orçamento baseado na performance”. Em alguns países, como na Finlândia que implementou há cerca de 20 anos um PGE-BSC em toda a sua Administração Pública (AP), focando a decisão política na GE, em vez de em questões operacionais, e em que cada ministério é responsável pelas metas concretas a atingir pelos seus órgãos, o PGE levou a mudanças profundas na legislação orçamental finlandesa, que passou a centrar-se na performance dos serviços, regulando e controlando o sistema de gestão de performance da administração pública (e.g. BSC) e os correspondentes mecanismos de M&C da EE e de responsabilização.

Para Pinto “as experiências e evoluções registadas entre 1992-96 confirmam que a prática das empresas/organizações havia colocado o BSC num patamar superior à simples medição da performance incorporando valores intangíveis e financeiros. O BSC estava a ser usado pelos implementadores da primeira vaga, em meados dos anos 90, fundamentalmente como instrumento de GE, o que traduz a primeira evolução do modelo”.

A figura seguinte apresenta o modelo BSC como SGE (SGE-BSC).

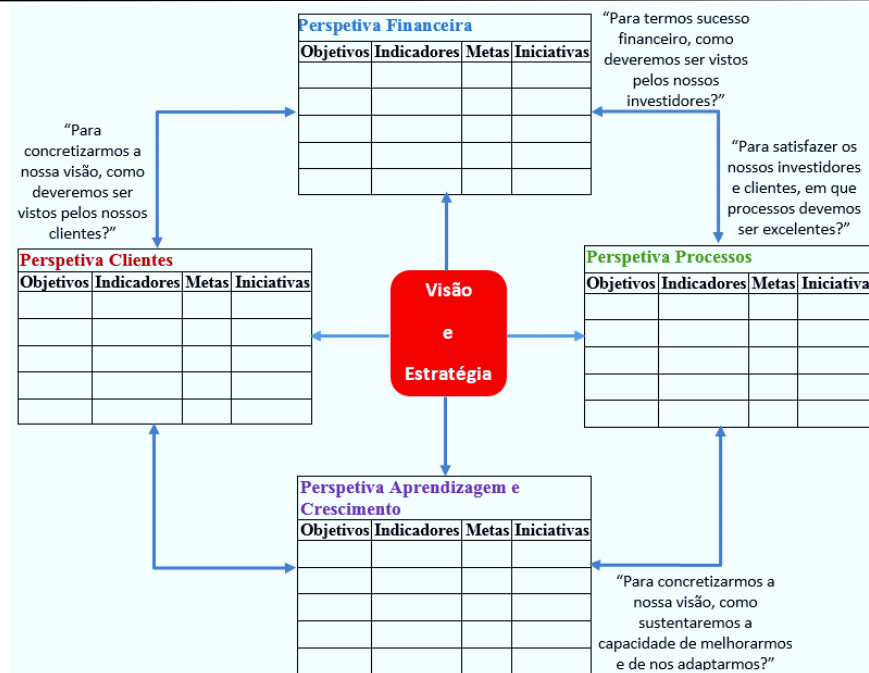


Figura 13 – BSC como SGE

**Fonte:** (Autor, 2016)

O enfoque passa a ser a visão e a estratégia, agora colocados no centro do modelo, o que indica que o BSC passa a ser utilizado para gerir a estratégia organizacional, traduzindo-a em objetivos, indicadores, metas e iniciativas (projetos), devidamente balanceados nas quatro perspectivas, através de relações causa-efeito. O BSC, como SGE, possuía nesta altura quatro fases/processos (traduzir a estratégia; comunicar e alinhar; planear e *feedback* e aprendizagem) representadas na figura seguinte:

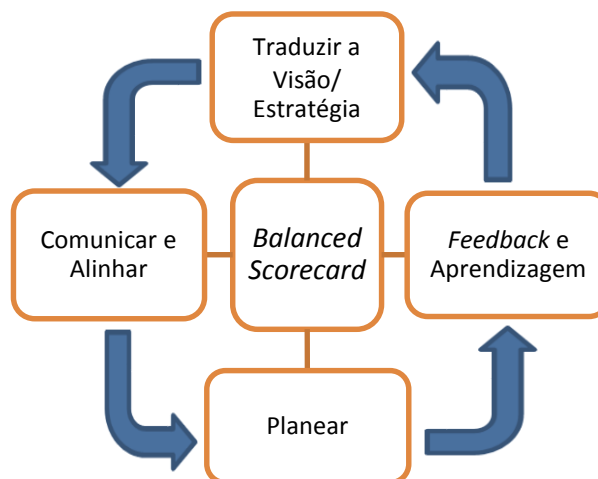


Figura 14 – Fases/Processos do BSC como SGE (1996)

**Fonte:** (Autor, 2016)

O SGE-BSC começa por “Traduzir a Visão/Estratégia” em elementos estratégicos acionáveis (e.g. objetivos). Seguidamente, comunica-se a visão e a estratégia corporativa (“Comunicar e Alinhar”), promovendo o alinhamento das Unidades Orgânicas (UO) e a



adesão das pessoas que a executam, podendo-se associar incentivos pessoais<sup>6</sup> ao cumprimento de metas. Na fase seguinte, “Planear”, são estabelecidas metas para os objetivos, deduzidas iniciativas para se atingir as metas e alocados recursos para suportar as iniciativas. Por último, a fase “*Feedback* e Aprendizagem” consiste no acompanhamento contínuo da EE, permitindo verificar o cumprimento das metas, tomar as ações corretivas necessárias e validar se as hipóteses/relações-causais entre objetivos que suportaram a formulação da estratégia se mantêm válidas. Os autores sublinham que é a capacidade de aprendizagem estratégica, focada na análise e validação das relações-causais que descrevem a interdependência dos OE e implicitamente dos restantes elementos estratégicos (e.g. indicadores), que distingue o BSC como modelo de GE, tornando-o indispensável para quem deseje implementar um SGE.

O BSC assumia-se assim como um SGE, permitindo a tradução da estratégia em elementos acionáveis, o alinhamento da organização/pessoas/recursos/iniciativas, a M&C contínuos da EE e a validação efetiva da estratégia formulada.

#### 1.2.2.3. BSC como sistema de comunicação estratégica e de gestão da mudança

Na segunda metade dos anos 90 a adoção do BSC cresceu imenso a nível mundial. De acordo com Pinto (2007, p. 76), depois das grandes empresas, a implementação do BSC alargou-se às pequenas e médias empresas e, muito especialmente, aos serviços públicos e organizações sem-fins-lucrativos, atentas as necessárias adaptações de conceitos. Segundo o autor “o BSC tinha, no final da década de 90, uma implementação generalizada em milhares de organizações de diferentes setores e dimensões”. É neste quadro que surge um instrumento, agora imprescindível em qualquer implementação do BSC, o Mapa Estratégico (ME). Era frequente os implementadores ao tentarem identificar relações causa-efeito entre objetivos, utilizarem representações gráficas. Esta prática foi aperfeiçoada pelos criadores do BSC, originando o ME, cuja invenção, Kaplan e Norton consideram tão importante como a invenção do próprio BSC, aludindo que “não é possível medir aquilo que não se consegue descrever”. De facto, tal como o nome indica, “o mapa estratégico descreve o percurso da estratégia, que atravessa diferentes “zonas geográficas” – as perspetivas do BSC. Durante este percurso o mapa conta a “história” da estratégia e mostra como poderão ser testadas as suas hipóteses, através das relações causa-efeito estabelecidas entre os objetivos” (Pinto, 2007, p. 77). As perspetivas segmentam horizontalmente o ME e os temas estratégicos segmentam-no verticalmente, representando as grandes áreas estratégicas onde a organização se deve focar,

---

<sup>6</sup> Segundo Kaplan e Norton (2009), o BSC é simultaneamente motivação e obrigação.

constituindo-se consequentemente como os alicerces da visão. Na figura 15 apresenta-se um exemplo simples de um ME que visa uma estratégia de crescimento empresarial.

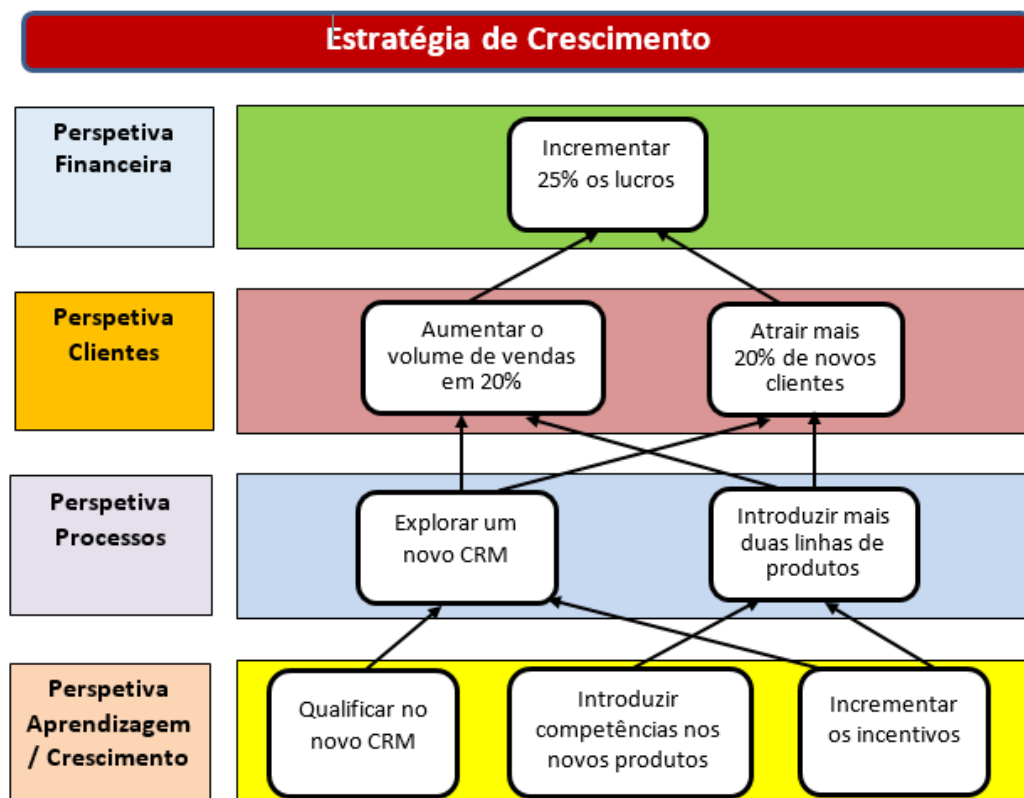


Figura 15 – ME (Exemplo simplificado)

**Fonte:** (Autor, 2016)

Este ME descreve como a empresa visa desenvolver a sua estratégia de crescimento. Os ME desenvolvem-se de cima para baixo e leem-se de baixo para cima. Neste caso, o gestor estabeleceu para a “perspetiva financeira” o objetivo de incrementar os lucros em 25%. Para sustentar este OE, na “perspetiva clientes” objetiva incrementar as vendas em 20% e atrair/fidelizar novos clientes através de ações de *marketing*. Com esse fim, na “perspetiva processos”, a gestão decidiu melhorar o relacionamento com os clientes, através da exploração de um novo *Customer Relationship Management System* (CRM) e introduzir mais duas linhas de produtos. Para sustentar a mudança, na “perspetiva aprendizagem/crescimento”, decidiu-se qualificar os vendedores no novo CRM e nos novos produtos e incrementar os incentivos individuais. As relações causa-efeito, representadas pelas setas na figura, descrevem as hipóteses assumidas, i.e. onexo causal entre OE. Periodicamente, na fase de *feedback* e aprendizagem, validam-se estas relações, o que poderá induzir alterações aos objetivos, indicadores, metas e/ou iniciativas.

O ME veio facilitar o alinhamento organizacional, através da disseminação da estratégia pelas UO e colaboradores, materializada pelo “desdobramento em cascata” do ME corporativo aos diversos níveis da organização, podendo ir até ao nível individual.



Assim o ME, para além de ter reforçado a capacidade de alinhamento estratégico do BSC, proporcionou-lhe a capacidade de comunicação estratégica e de gestão da mudança. A figura seguinte mostra a evolução do BSC.

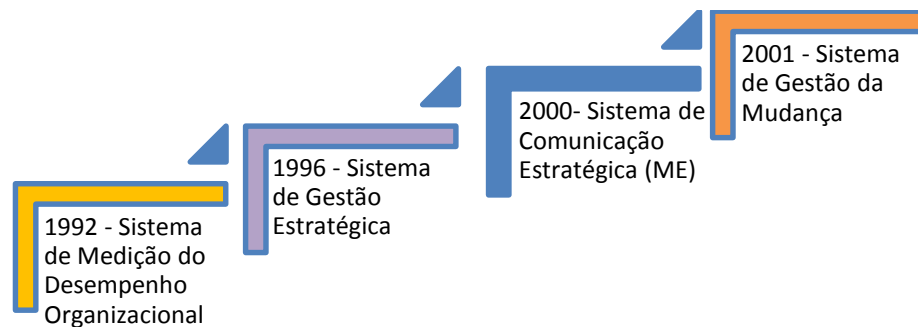


Figura 16 – Evolução do BSC (1992-2001)

**Fonte:** (Autor, 2016)

Após 10 anos de aperfeiçoamento e inúmeras implementações, incluindo nos serviços públicos, os criadores do modelo publicam em 2001 o segundo livro “The Strategy-Focused Organization”. “O BSC estava definitivamente implantado nas organizações como instrumento de medição, comunicação e gestão estratégica” (Pinto, 2007, p. 81). Os autores agruparam as boas-práticas do SGE-BSC em cinco princípios (figura 17).

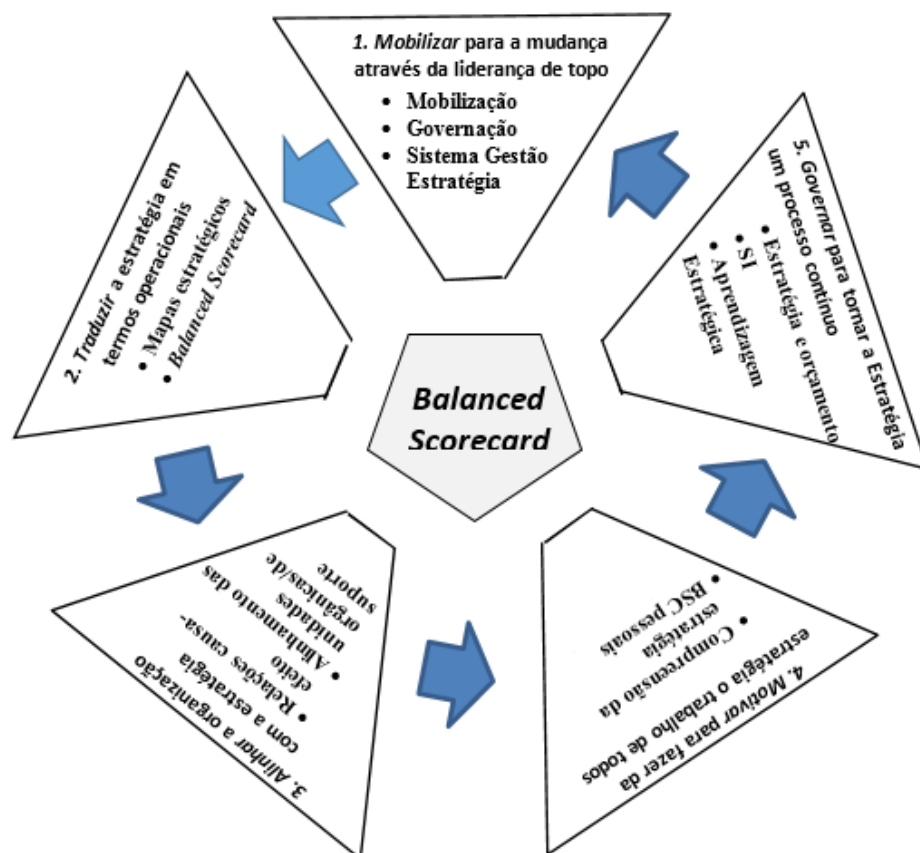


Figura 17 – Princípios da organização focada na estratégia

**Fonte:** (Kaplan & Norton, 2001)



O primeiro princípio consiste na “mobilização para a mudança” que requer a liderança/empenhamento dos gestores de topo. O segundo princípio compreende a “tradução da estratégia” num ME e correspondente BSC<sup>7</sup> (indicadores, metas e iniciativas). O terceiro princípio consiste no “Alinhamento” das UO com a estratégia corporativa, através de ME/BSC interligados em cascata. O quarto princípio consiste no “alinhamento/motivação das pessoas” com a estratégia, através da comunicação estratégica e, se adequado, do desenvolvimento de BSC individuais e estabelecimento de incentivos. O último princípio consiste em “executar, monitorizar e governar a estratégia”, compreendendo a M&C dos resultados e a validação e revisão periódica da estratégia. Neste âmbito, torna se essencial dispor de um Sistema de Informação (SI) de GE (SIGE).

O alinhamento organizacional proporcionado pelo SGE-BSC é uma fonte crítica de criação de valor, o que leva os autores a referirem que no quadro dos cinco princípios indutores da GE, o maior fosso entre as organizações de excelência distinguidas no “Hall of Fame for Executing Strategy”<sup>8</sup> e as restantes organizações encontra-se precisamente na distinta capacidade de alinhamento (2006, pp. 2-4).

Com o objetivo de resolver o problema de sustentabilidade do PGE BSC nas organizações (quinto princípio) que tendia a enfraquecer com a mudança dos gestores responsáveis pela implementação do processo, os autores publicaram em 2009 o seu quinto e mais recente livro, o famoso “The Execution Premium”. Este problema devia-se ao PGE não ter sido incorporado na cultura da organização, levando os autores a referirem que “ainda não tinham encontrado um modo de embeber definitivamente o PGE na cadeia de valor da organização”. Contudo, após longo trabalho com organizações distinguidas com o prémio *Hall of Fame*, incluindo o Exército Americano, afirmavam: “julgamos ter identificado todos os processos necessários para implementar o quinto princípio, “Governar para tornar a Estratégia um processo contínuo”” (Kaplan & Norton, 2009, p. viii). Assim, os autores deduziram o modelo final BSC, designado “Modelo (ou Sistema) Integrado de GE BSC em Malha-Fechada” (SGE-BSC-MF) que integra todos os desenvolvimentos anteriores.

Conclui-se que a edificação de uma CGE robusta requer que se criem condições para a sua sustentabilidade e governação, desígnio que, numa perspetiva de Defesa, deve ser potenciado através do desenvolvimento integrado de todos os elementos DOTMLPPII da capacidade. A este propósito, para Hallett e Thorngren (2011, p. 41), a OTAN utiliza o

---

<sup>7</sup> Face às raízes históricas do modelo, a designação “BSC” designa o modelo global, mas também a sua componente de medição.

<sup>8</sup> A Marinha é uma das 209 organizações premiadas, tendo sido agraciada em 2015. É a única entidade nacional com esta distinção.



paradigma DOTMLPFI para orientar as suas atividades de desenvolvimento de capacidades, incluindo no âmbito do desenvolvimento de conceitos e experimentação (CD & E). Para estes autores, este conceito articula todos os elementos relevantes à edificação de capacidades coerentes e sustentáveis: Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade.

#### 1.2.2.4. Modelo Integrado de GE BSC em Malha-Fechada

Segundo Kaplan e Norton (2009, p. 4), num inquérito efetuado a 143 profissionais de gestão do desempenho organizacional, acerca dos sistemas que as suas organizações utilizavam para gerir a estratégia, 46% afirmaram não possuir um SGE e, destes, a maioria (73%) relatou um desempenho global inferior à média. Os restantes 54%, cujas organizações possuem um SGE, a maioria (70%) afirmou ter um desempenho superior aos seus pares, concluindo-se que o mero facto das organizações possuírem um SGE aumenta 3 vezes a probabilidade de apresentarem um desempenho acima da média. A figura seguinte, criada a partir do referido inquérito, mostra a diferença de utilização pelas organizações dos processos elementares de GE apresentados no quadro. A figura mostra que a maioria (cerca de 70%) das organizações de sucesso utilizam os processos de GE, enquanto a maioria (cerca de 70%) das organizações com desempenho reduzido não os utilizam. Segundo os autores (2009, p. 6), das organizações que possuem um SGE, a maioria (75%) utilizam o BSC.

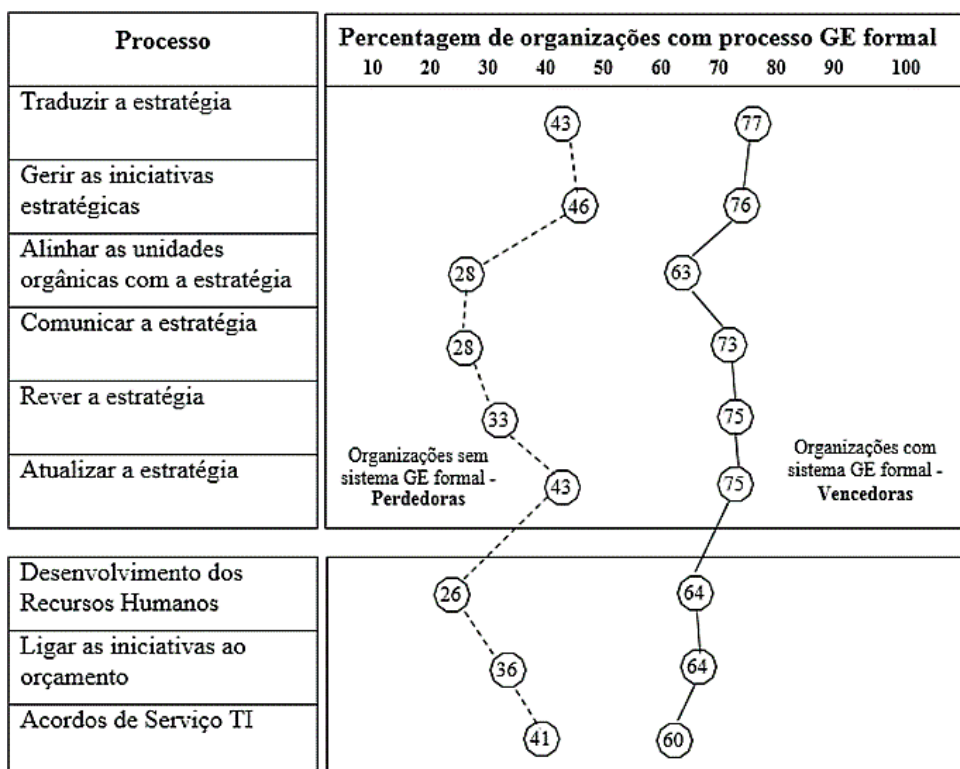


Figura 18 – Taxa de utilização dos processos de GE pelas organizações com/sem SGE

Fonte: (Kaplan & Norton, 2009)



O SGE-BSC-MF, apresentado na figura seguinte, é implementado desde 2009, na sua forma original ou adaptada, em mais de 50% das grandes organizações mundiais, incluindo do setor público e da Defesa/Militar, designadamente em Portugal.

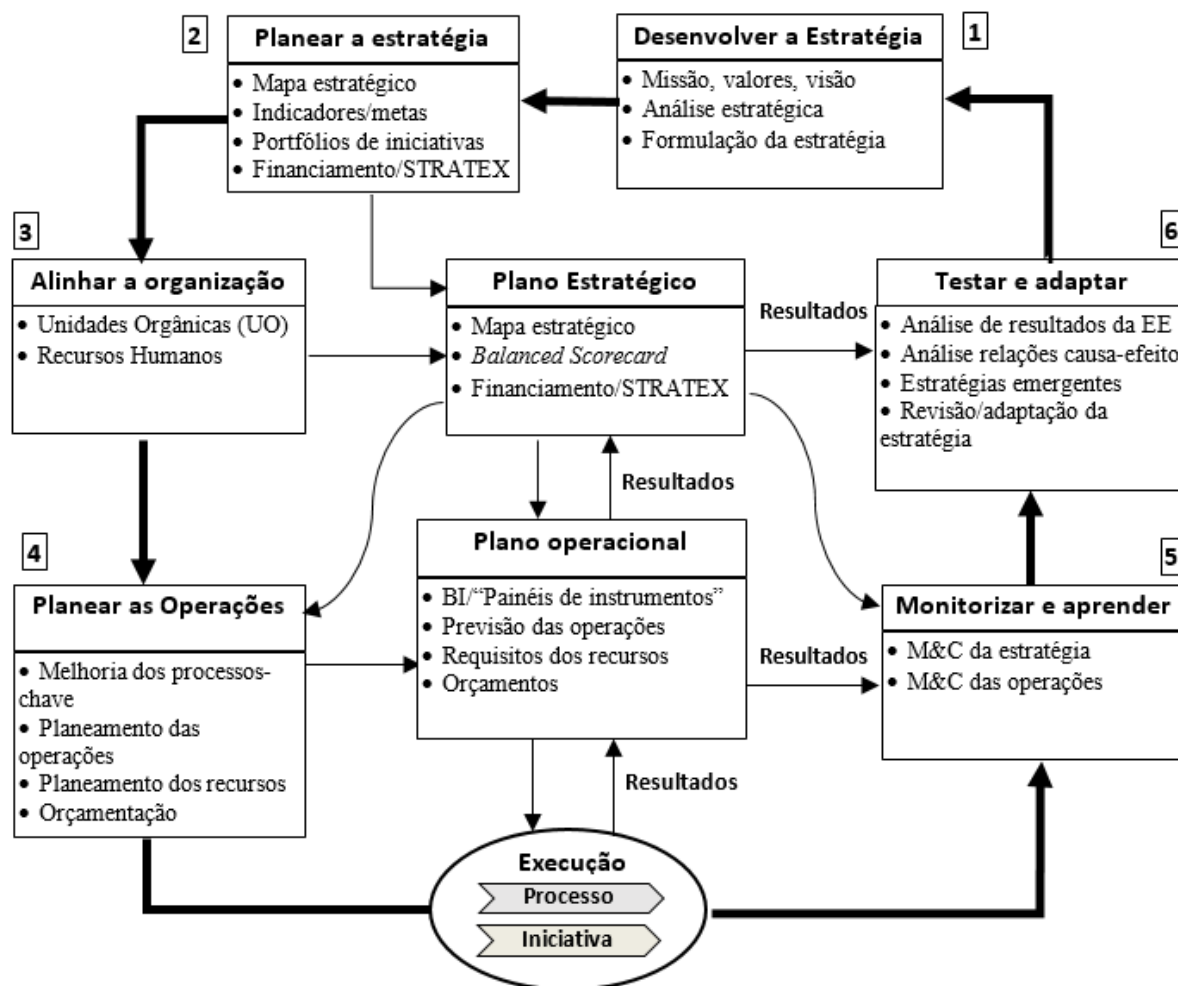


Figura 19 – SGE-BSC-MF

**Fonte:** (Kaplan & Norton, 2009, adaptado pelo Autor, 2016)

O sistema possui seis fases ou processos de GE elementares:

**Fase 1:** Os gestores estabelecem a missão/valores/visão e desenvolvem a estratégia de topo/corporativa, utilizando as ferramentas introduzidas anteriormente (e.g. Análises PEST(AL), *stakeholders*, cadeia de valor e SWOT).

**Fase 2:** A organização planeia a estratégia, traduzindo-a num ME e BSC correspondente (indicadores, metas e iniciativas, associados a cada OE), produzindo o Plano Estratégico, doravante designado Diretiva Estratégica (DE)<sup>9</sup> que deve identificar também os recursos logísticos e orçamentais (STRATEX<sup>10</sup>) de suporte à EE.

<sup>9</sup> Expressão utilizada na DN/FFAA.

<sup>10</sup> *Strategic Expenditure*.





**Fase 3:** Alinhamento vertical das UO com a estratégia corporativa e alinhamento horizontal entre UO. Inclui também o alinhamento das pessoas com os OE da sua UO, podendo incluir mecanismos de incentivo.

**Fase 4:** Planeamento das operações/atividades das UO, incluindo os recursos logísticos e orçamentais (OPEX<sup>11</sup> e CAPEX<sup>12</sup>) de suporte à execução das operações regulares da organização, originando o plano de operações/atividades. Terminada esta fase entra-se em EE.

**Fase 5:** Monitorização da EE (SIGE) e, com base nessa informação, tomar as medidas apropriadas nas reuniões periódicas de M&C operacional (e.g. mensalmente) e de M&C estratégico (e.g. trimestralmente).

**Fase 6:** Esta fase fecha o ciclo. Consiste na revisão periódica da estratégia (e.g. anualmente), através do teste à estratégia em execução (validação das hipóteses assumidas/relações causa-efeito), fundado na análise da envolvente e dos resultados da EE.

### 1.3. Síntese Conclusiva

O aumento da complexidade e da competitividade empresarial registada nos anos 60 levaram as empresas/organizações a adotar e adaptar a estratégia, de origem militar, à sua realidade. O fundador da gestão moderna, Peter Drucker, contribuiu decisivamente para a sua consolidação nas organizações. Os anos 60/70 foram muito profícuos no amadurecimento dos conceitos e princípios de aplicação da estratégia às organizações, incluindo a criação de instrumentos estratégicos como a “análise SWOT”, PE e a versão embrionária da GE.

Já nos anos 80, Michael Porter introduziu o conceito de vantagem competitiva, assente na execução superior dos processos organizacionais, propondo a “cadeia de valor” como instrumento para identificar as vantagens competitivas da organização.

Até aos anos 80, o planeamento e a implementação estratégica eram tratados como processos separados, o que prejudicava muito a implementação do PE nas organizações.

É neste quadro que, já nos anos 80, se amadurece o conceito de GE que integra estes dois processos, inicialmente numa perspetiva sequencial, originando várias propostas de modelos sequenciais da GE que, contudo, não resolveram cabalmente os problemas evidenciados pelos gestores, que reclamavam que a generalidade das suas estratégias não era implementada. Contudo, Mitzberg e Quinn defendiam que o PE não é estritamente sequencial e formal, visto que a dinâmica da envolvente pode induzir a omissão ou sobreposição de algumas fases, reforçando o entendimento que o processo de formulação e implementação é

---

<sup>11</sup> *Operational Expenditure.*

<sup>12</sup> *Capital Expenditure.*



dinâmico e contínuo, pelo que as estratégias vão sendo “moldadas” em função das alterações da envolvente.

Este processo de consolidação do conceito de GE induziu o desenvolvimento do modelo convencional de GE e numa perspetiva evolucionária, a invenção e desenvolvimento por Robert Kaplan e David Norton do SGE-BSC-MF, utilizado na maioria das organizações públicas e privadas mundiais de grande e média dimensão, incluindo nas FFAA portuguesas. O SGE-BSC-MF distingue-se por se fundar num modelo integrado em ciclo fechado, da análise e formulação da estratégia; à sua tradução em ação; ao alinhamento estratégico, das pessoas e dos recursos; à M&C da EE e à validação e revisão periódica da estratégia; consistindo assim num processo dinâmico, sistemático e cíclico de alto nível da cadeia de valor da organização.

Neste contexto, considera-se respondida a QD1 “O que é e qual o grau atual de maturidade da GE?” e validada a H1

## 2. Apresentação do “Modelo de Análise”. Caracterização dos PGE-EDN

Este capítulo introduz o Modelo de Análise (MA) a aplicar aos dados recolhidos. De seguida, caracteriza o estado de desenvolvimento dos PGE-EDN.

### 2.1. Modelo de análise

O MA decorre do método e da estratégia de investigação adotados, fundando-se:

- Nos Objetivos, Questões e Hipóteses do estudo (fig. 20 e 21) que determinaram os conceitos estruturantes do MA: “Gestão Estratégica” e “Capacidade de Defesa”;

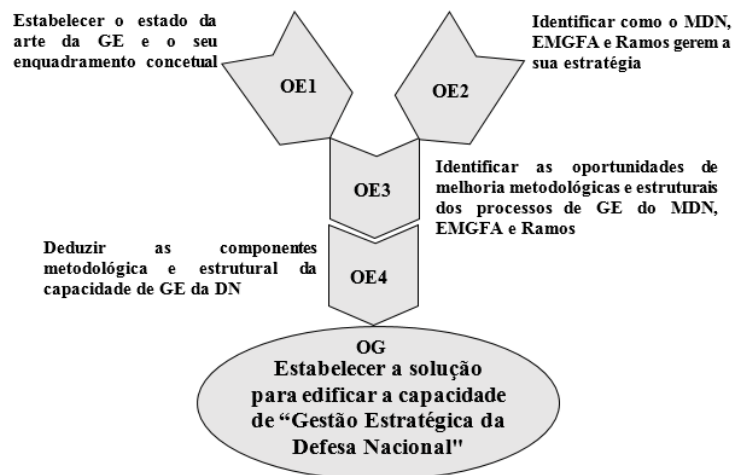


Figura 20 – Percurso e objetivos da investigação

Fonte: (Autor, 2016)

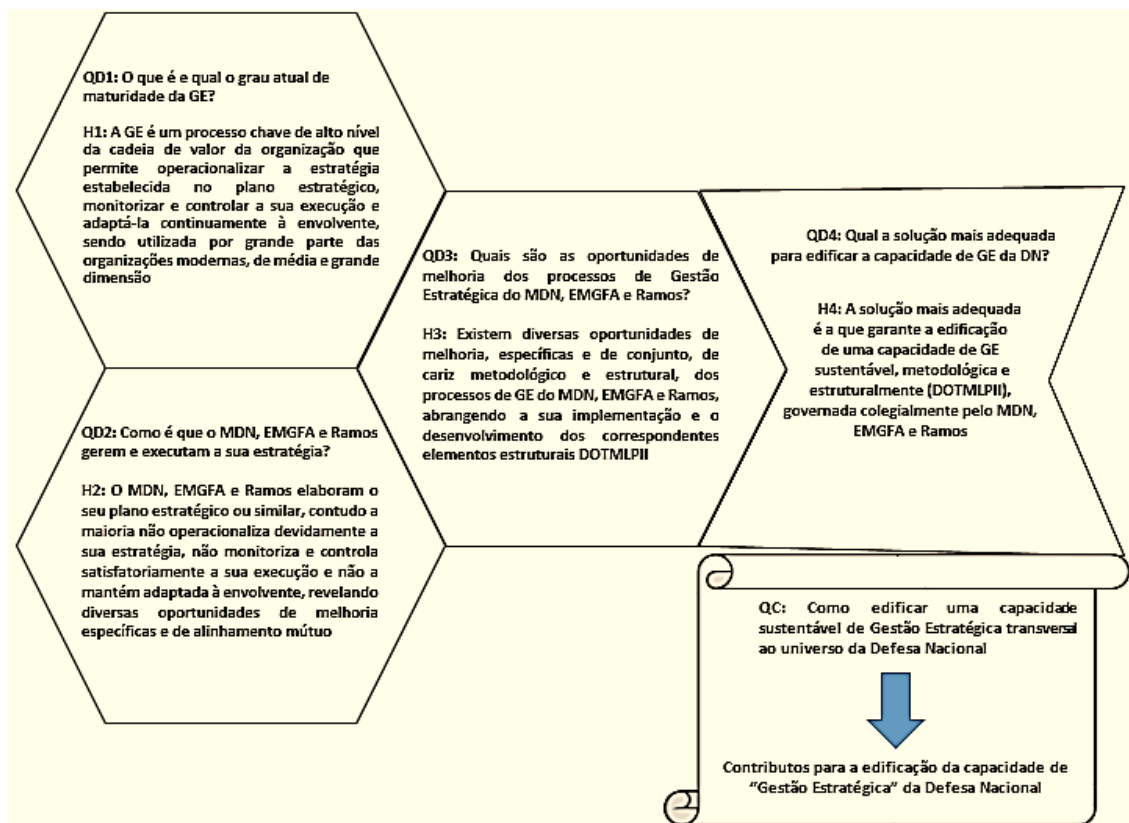


Figura 21 – Modelo de análise (questões/hipóteses)

Fonte: (Autor, 2016)



- Nos conceitos “Gestão Estratégica” e “Capacidade de Defesa”, desdobrados em dimensões e indicadores (figuras 22 e 23);

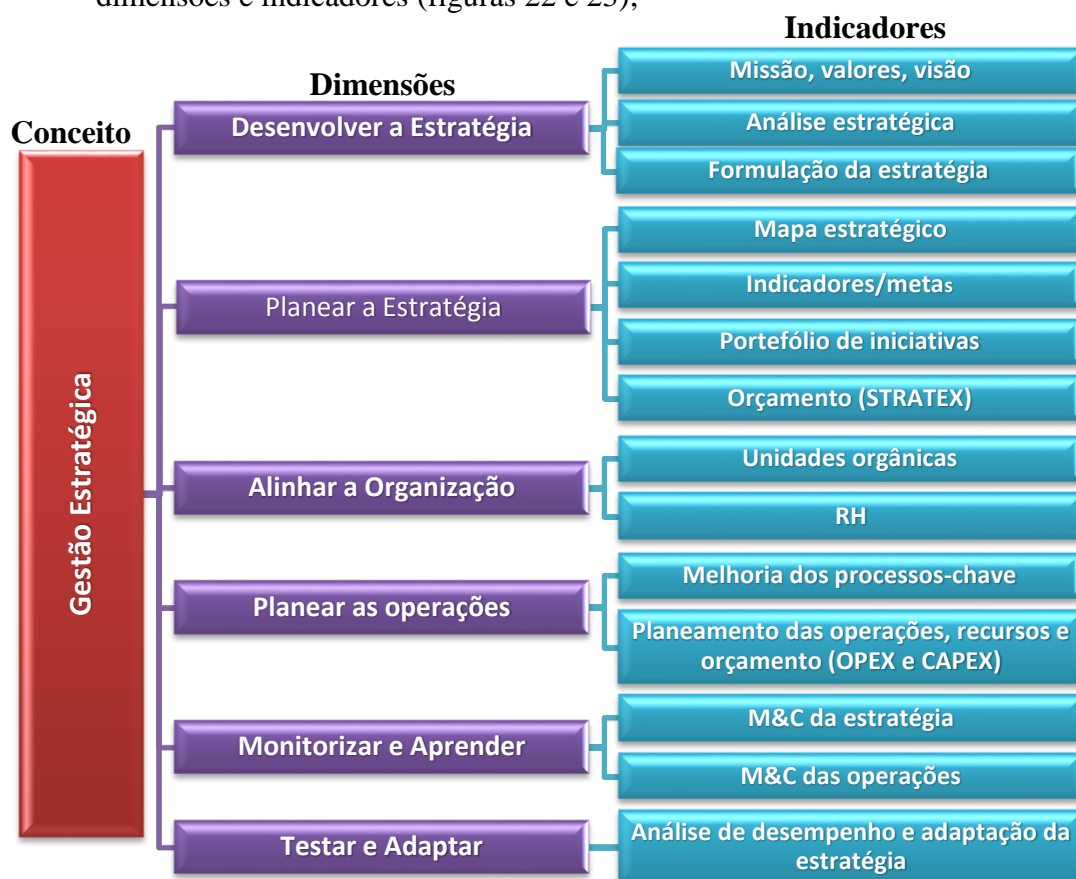


Figura 22 – Modelo de análise (estrutura do conceito “Gestão Estratégica”)

Fonte: (Autor, 2016)



Figura 23 – Modelo de análise (estrutura do conceito “Capacidade de Defesa<sup>13</sup>”)

Fonte: (Autor, 2016)

<sup>13</sup> A dimensão “Infraestruturas” assume-se garantida.



- Em dados qualitativos associados aos indicadores dimensionais, recolhidos por pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, encontrando-se em Apêndice B a estrutura das entrevistas efetuadas, cujas questões foram deduzidas com base no MA. Os Apêndice C e D apresentam os resultados da análise prévia efetuada aos dados, referentes, respetivamente, aos conceitos “Gestão Estratégica” e “Capacidade de Defesa”.

Com base nos dados obtidos, caracterizam-se de seguida os PGE-EDN.

## **2.2. Caracterização dos PGE-EDN**

### **2.2.1. MDN**

Segundo o Art.º 273º da Constituição da República Portuguesa (CRP) (AR, 2005) é obrigação do Estado assegurar a DN. O Art.º 275º estabelece que incumbe às FFAA a defesa militar da República, satisfazer compromissos militares internacionais, participar em missões humanitárias e de paz, colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação de necessidades básicas e de melhoria da qualidade de vida das populações e ainda a cooperação técnico-militar.

O Art.º 4º da Lei de DN (LDN) (AR, 2014) define que a política de DN integra os princípios, objetivos, orientações e prioridades definidos na CRP, na LDN, no Programa do Governo e no Conceito Estratégico de DN (CEDN) e que, para além da sua componente militar, compreende as políticas setoriais/ministeriais. Quanto aos referidos princípios, objetivos, orientações e prioridades da DN, a LDN estabelece:

- Os princípios e objetivos são definidos na CRP e LDN;
- O Programa do Governo define as orientações;
- O CEDN define as prioridades.

O Governo conduz a política e administra superiormente a DN/FFAA, competindo-lhe, entre outros, liderar o processo de Planeamento Estratégico de DN (PEDN), que tendo um tronco comum aos setores do Estado, até à produção do CEDN, no caso do MDN, bifurca-se posteriormente em duas componentes interdependentes respeitantes à DN:

- Planeamento Estratégico Militar (PEM);
- Planeamento de Defesa Militar (PDM).

Considerando os princípios, objetivos permanentes e orientações da DN, o PEDN gera inicialmente o CEDN, o qual desenvolve a estratégia de DN em três vetores:

- Exercer a soberania nacional, neutralizar ameaças e riscos à segurança nacional;
- Ultrapassar os principais constrangimentos e vulnerabilidades nacionais;



- Potenciar os recursos nacionais e explorar as oportunidades existentes.

Estes vetores subdividem-se em linhas de ação e estas em linhas de ação específicas (LAE) “cuja implementação de forma articulada ou independente pelos vários atores, concorrem direta ou indiretamente para a consecução de objetivos nacionais permanentes e conjunturais do Estado” (MDN, 2013a).

Em conformidade com o PEDN, o Conselho de Ministros, após aprovar o CEDN, deve promulgar a Diretiva Governamental de DN que regula a sua implementação em todos os setores do Estado, requerendo que cada Ministro promulgue a respetiva Diretiva Ministerial de implementação do CEDN. Em 2013, foi promulgada a Diretiva Governamental designada “Reforma Defesa 2020”, a qual apenas regula a operacionalização do CEDN no MDN. Nessa sequência, o MDN promulgou a sua Diretiva Ministerial (MDN, 2013b) que incide em três vertentes:

- Desenvolvimento do PEM, que desenvolve o Conceito Estratégico Militar (CEM), Missões das FFAA (MIFA), Sistema de Forças (SF) e Dispositivo de Forças (DIF);
- Adaptação da estrutura/organização das FFAA, que inclui a revisão das leis de base e orgânicas da DN;
- Desenvolvimento do PDM que visa a promulgação da LPM e LPIM para suporte orçamental às vertentes anteriores.

O Art.º 13º da Lei Orgânica do MDN (2014c) atribui competências à Direção-Geral de Política de DN (DGPDN) na monitorização e implementação das ações setoriais definidas no CEDN, militares e não-militares. Verifica-se, contudo, que este controlo não está a ser efetuado (Subdiretora da DGPDN, 2016), exceto na vertente da componente militar da Defesa, inicialmente pela Comissão de Acompanhamento para a Reforma da DN (CARDN) e atualmente pelo gabinete do MDN. O MDN executa esta atribuição utilizando técnicas de monitorização tradicionais, visto não possuir um SGE-BSC-MF que traduza a direção político-estratégica do MDN em ME e em BSC alinhados entre si, nem possui um SIGE que efetue a M&C da EE transversalmente à DN/FFAA. Quanto à componente gestionária do MDN verifica-se que os Serviços Centrais<sup>14</sup>, à exceção da SG-MDN, apenas efetuam o Plano de Atividades Anual (PA) e monitorizam a respetiva consecução utilizando métodos tradicionais (e.g. de forma isolada, infrequente e inconsequente em cada UO, utilizando a aplicação Excel). Quanto à SG-MDN, da entrevista realizada ao SGA-MDN, verifica-se que

---

<sup>14</sup> IGND, DGPDN, DGRDN, PJM e IDN.



utiliza o modelo BSC para gerir a sua estratégia, cujo ME deriva da carta de missão e o qual é desdobrado para as suas UO que geram os correspondentes ME/BSC. Este todo coerente é vertido no plano estratégico da SG. O PA da SG é deduzido em alinhamento com o plano estratégico e integra as iniciativas, operações e respetivos recursos para cumprir a estratégia delineada. A componente acionável (BSC) é introduzida no SIGE da Marinha partilhado com a SG, que permite a M&C da sua EE. Em fase de EE, os maiores projetos da SG são planeados no *Enterprise Project Management* (EPM)<sup>15</sup> e a M&C do BSC é efetuada no SIGE e numa aplicação Excel. A SG-MDN efetua mensalmente reuniões de M&C operacionais e trimestralmente M&C estratégicas. Apesar do modelo estar implementado, a SG reconhece que ainda não se encontra plenamente consolidado.

### 2.2.2. EMGFA

O EMGFA é responsável por conduzir o PEM, propondo ao Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM) os projetos de CEM, MIFA, SF e DIF. O CEM apresenta os seis cenários<sup>16</sup> mais prováveis de emprego das FFAA, donde decorrem os OE militares e a ação estratégico-militar para os alcançar.

Nesta sequência, encetou-se o PDM que culminou com a revisão das LPM/LPIM, visando a edificação das capacidades e consequente modernização/operacionalização do SF aprovado.

O EMGFA produz anualmente um PA onde traduz a estratégia militar em ação e propõe a obtenção dos recursos necessários para a sua execução.

Com base na visão de longo prazo do CEMGFA, vertida no CEM, o EMGFA define no PA, em formato de OE, a estratégia de gestão a encetar, acionando dessa forma a estratégia militar estabelecida no CEM e implicitamente a prossecução dos respetivos objetivos militares. “Os OE são intenções mais amplas, que duram normalmente o período do mandato do CEMGFA em consonância com as orientações estratégicas superiormente definidas e com os documentos matriciais da DN, como, o CEDN, o CEM, a LDN, a LOBOFA ou a LPM, os quais fornecem as orientações necessárias para a definição desses OE por parte do CEMGFA” (EMGFA, 2015a, p. 35). A partir dos cinco OE estabelecidos no PA, os órgãos da estrutura superior do EMGFA deduziram os Objetivos Setoriais (OS) e Atividades (At) para os concretizar, as quais são traduzidas em Ações (Ac) e estas em Elementos de Ação (EA) que, em si, são as tarefas (iniciativas/projetos/operações) a executar, sendo este o nível que mapeia com as rubricas orçamentais, cuja agregação se traduz na proposta de orçamento do EMGFA

<sup>15</sup> Os de menor dimensão são planeados no SIGE disponibilizado pela Marinha.

<sup>16</sup> Divididos em subcenários.



para financiar o PA. A figura seguinte mostra esta estrutura de planeamento, a qual se encontra alinhada com os requisitos do SI de Gestão da DN (SIGDN).

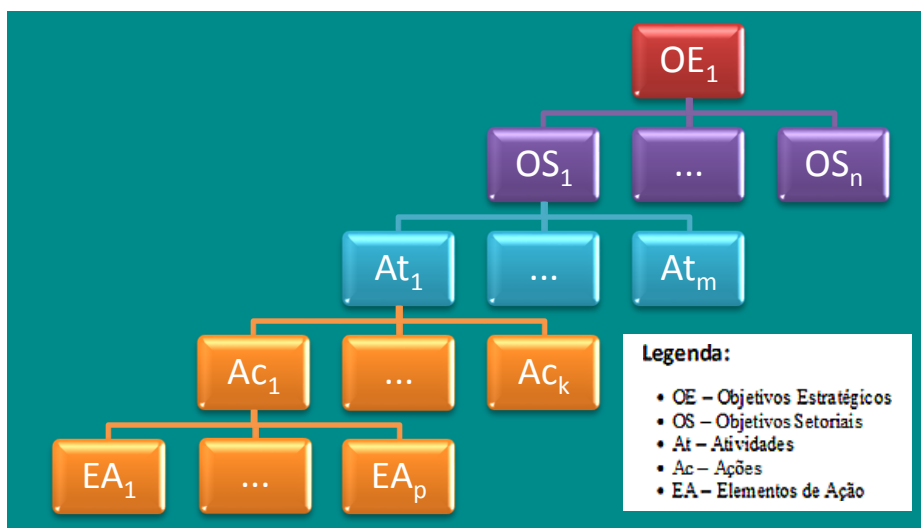


Figura 24 – Estrutura de atividades do EMGFA

**Fonte:** (Autor, 2016)

“De forma a acompanhar a execução do PA e poder aferir se as metas traçadas por cada entidade estão a ser realizadas e alcançados os seus propósitos, foram delineados indicadores de gestão que permitem conferir o resultado a atingir e os critérios de avaliação associados, de modo a medir a sua execução” (EMGFA, 2015a, p. 45).

Segundo o art.º 26º da Lei Orgânica do EMGFA (MDN, 2014d) compete à Divisão de Planeamento do EMGFA (DIPLAEM) acompanhar o ciclo de gestão. Da pesquisa documental efetuada e da entrevista realizada ao C/DIPLAEM verifica-se que o EMGFA executa esta atribuição através de técnicas de gestão e de M&C tradicionais, não possuindo um SGE-BSC-MF que traduza o CEM e o PA em ME e em BSC organizacionais alinhados entre si, nem possuindo um SIGE, pelo que a monitorização da execução estratégico-operacional do EMGFA é efetuada de forma *ad-hoc* por cada UO.

### 2.2.3. Marinha

Desde 1982 que a Marinha tem vindo a melhorar progressivamente o seu processo de PE. Estes esforços resultaram em 2004 num conjunto de documentação estratégica e doutrinal, incorporando os 3 Paradigmas da Marinha (modelos de gestão): operacional, estrutural e genético, definidos por Ribeiro (2010, pp. 71-99).

Em 2008, reconhecendo-se que subsistiam lacunas entre o planeamento e a execução, estudou-se aprofundadamente o modelo BSC que foi adaptado à Marinha em 2010 (fig. 25).



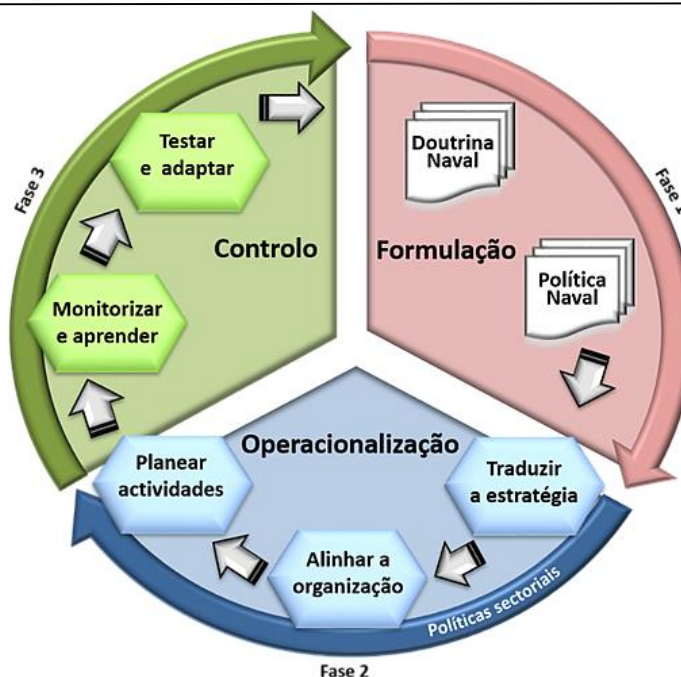


Figura 25 – Modelo de GE da Marinha (baseado no BSC)

Fonte: (Marinha, 2011)

O modelo BSC da Marinha possui três fases: Formulação, Operacionalização e M&C. Na primeira fase, formulação, produz-se a DE da Marinha, designada Diretiva de Planeamento de Marinha, tendo por base a missão, os valores, a visão, a análise da envolvente e a documentação estruturante da DN/FFAA. Na segunda fase, operacionalização, começa-se por traduzir a estratégia corporativa nos seus elementos acionáveis:

- ME que adota como perspetivas os paradigmas da Marinha (genético, estrutural e operacional), a que se junta a perspetiva de topo “Missão” que representa a criação de valor da Marinha.
- BSC que se traduz na dedução para cada OE, dos indicadores, metas dinâmicas e iniciativas (“músculo estratégico”) a encetar para concretizar os OE.

De seguida alinha-se a organização, desdobrando o ME/BSC para o nível setorial, culminando com a produção de nove Diretivas Setoriais (DS), uma para cada setor da Marinha, que integram o próprio ME/BSC. Nesta subfase, desenvolve-se um processo de comunicação estratégica em cada setor, visando o alinhamento/adesão das pessoas à nova estratégia, potenciando o sucesso da sua execução. Por último, tendo em consideração as iniciativas inferidas para cada objetivo, é produzido o PA e a decorrente Proposta de Plano Orçamental (PPO). As iniciativas são planeadas e controladas no EPM.

Na última fase, M&C, a estratégia entra em execução, sendo M&C em tempo real pelo Sistema de M&C de GE (SMC-GE) desenvolvido pela Marinha, cuja informação suporta as reuniões de M&C operacional e estratégico. Além disso, a estratégia formulada é sujeita



anualmente a revisão estratégica, imediatamente antes da produção do PA e PPO. O ME da Marinha é apresentado na figura seguinte, mostrando os OE, distribuídos pelas perspectivas de gestão, e as relações causa-efeito.

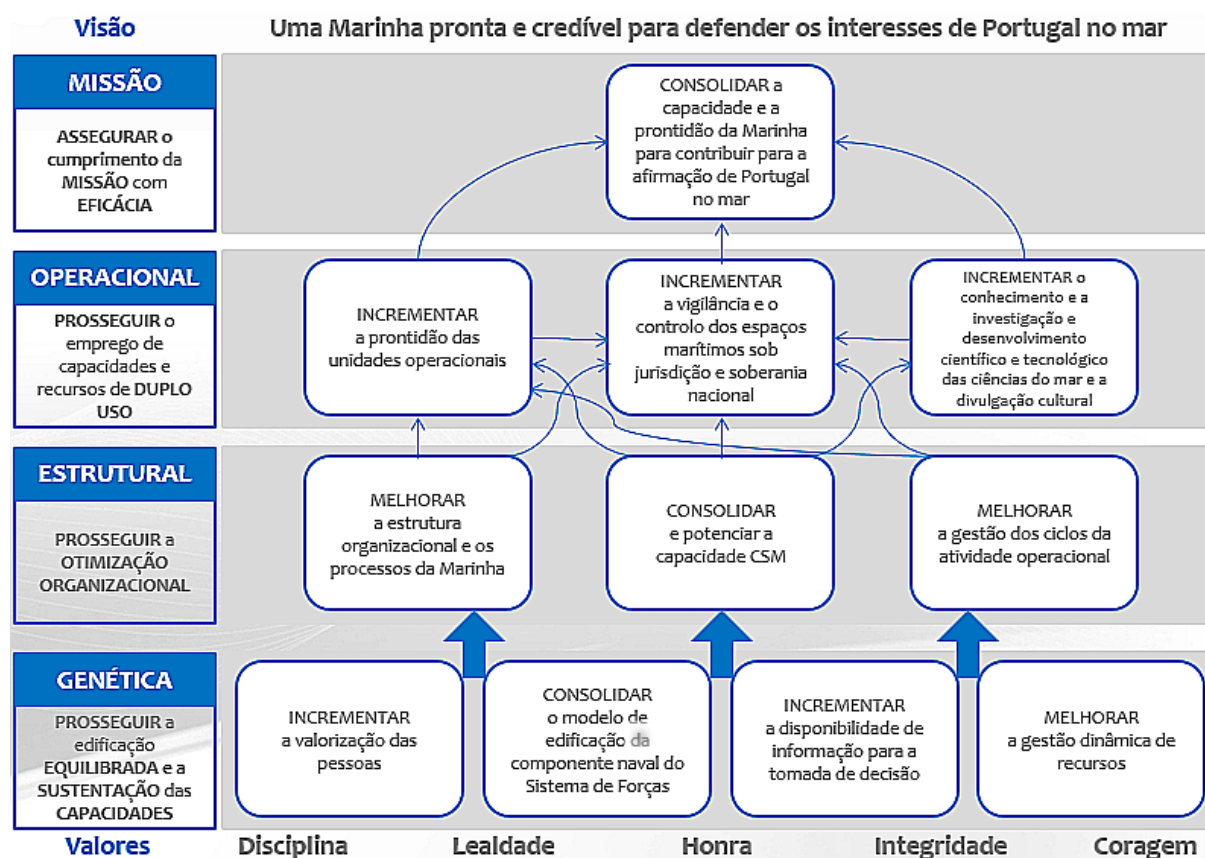


Figura 26 – ME da Marinha (2015/17)

Fonte: (Marinha, 2015)

O modelo traduz a estratégia em ação coerente, constituindo-se como o elemento de articulação/integração entre o Pensar (Planos) e o Executar (Ação) a Marinha (figura 27).



Figura 27 – Modelo de GE como elemento de articulação entre o Pensar/Planos e o Executar

Fonte: (Marinha, 2011)



Da pesquisa documental e entrevista efetuada, verifica-se que apesar de a Marinha possuir um SGE-BSC-MF vertido em doutrina, premiado internacionalmente e em exploração desde 2011, registam-se no atual ciclo estratégico (2015-17) dificuldades de gestão e supervisão da EE, a nível corporativo e setorial, devido a vários fatores, designadamente insuficiente envolvimento das chefias, doutrina parcialmente consolidada e escassez de pessoal qualificado. Nestas circunstâncias, a consolidação do PGE da Marinha regrediu neste ciclo estratégico, o que evidencia a observação de Kaplan & Norton de que a sustentabilidade do PGE nas organizações tendia a enfraquecer com a mudança dos gestores responsáveis pela implementação do processo.

#### 2.2.4. Exército

No âmbito do seu processo de transformação e para reforçar a implantação de boas-práticas de gestão, o Exército implementou em 2015 um PGE, baseado no SGE-BSC-MF. Nesta sequência, promulgou a Diretiva de Planeamento para o Biénio (DPEB) 2015-16, a qual, suportada numa análise da envolvente, estabelece os OE do Ramo, as linhas de ação para a sua concretização e indicadores/metapas para permitir a M&C da EE com base no EPM.

Citando o General Chefe do EME, “esta diretiva constitui um ponto de viragem na GE do Exército, ao introduzir os conceitos e as boas práticas da gestão moderna. Nesta ótica, afirma-se como uma manifestação inequívoca da minha determinação para alcançar os objetivos estabelecidos para o próximo biénio, através de uma gestão eficiente e racional dos recursos, que constitui o elemento central no processo de transformação. Para tal, considero fundamental começar pela implementação de mecanismos rigorosos ao nível do planeamento, da gestão e do controlo de resultados e, em simultâneo, proceder ao alinhamento e à identificação individual e setorial com as metas estabelecidas.” (EME, 2015a, p. 1).

Referindo-se à importância do BSC, o Exército afirma que “os conceitos relativos à GE, PE e análise estratégica associados à metodologia BSC implementada através da ferramenta EPM, permitirão alcançar os objetivos estabelecidos para o próximo biénio” (EME, 2015b) e que a DPEB “estabelece os objetivos e as LA indispensáveis à sua prossecução, constituindo-se como referencial para o PE do Exército no biénio 2015-2016 e documento orientador para a transformação do Exército, tendo como referência a “Reforma Estrutural da DN e das FFAA””. A DPEB estabelece o MP do Exército (figura 28).



## Edificação da Capacidade de “Gestão Estratégica” da Defesa Nacional

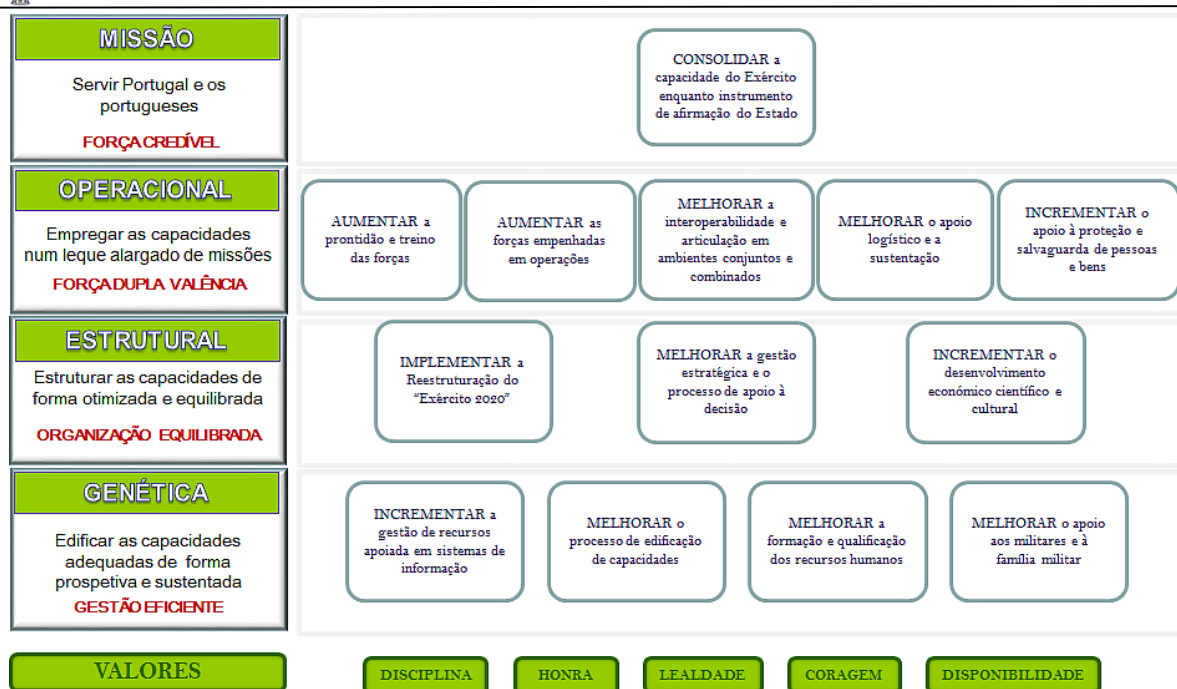


Figura 28 – ME do Exército

Fonte: (EME, 2016)

Relativamente ao alinhamento organizacional o Exército produziu oito DS (figura 29) que devem “estabelecer LA, identificar e caracterizar ações/projetos que materializam os respetivos OS. Os projetos, depois de selecionados e priorizados, integram o PA, constituindo-se como base da proposta orçamental do Setor” (EME, 2015a, p. 21).



Figura 29 – Alinhamento estratégico (DE e DS do Exército)

Fonte: (EME, 2016)

Da pesquisa documental efetuada e entrevista realizada ao DC-EME verifica-se que o Exército operacionalizou um SGE-BSC-MF no Ramo, tendo procedido à tradução da estratégia nos seus elementos acionáveis (ME/BSC) e aos alinhamentos estratégico, operacional e orçamental. Decorre um projeto piloto no EME para validar a solução de M&C a aplicar ao Exército, pelo que o PGE do Exército encontra-se em curso, prevendo-se que entre em pleno funcionamento em fins de 2016.

### 2.2.5. Força Aérea

Através do Despacho nº 52/2008 (EMFA, 2008), a Força Aérea (FAP) estruturou o seu ciclo anual de planeamento em quatro documentos:

- A Diretiva de Planeamento trianual (2014-16) que estabelece os OE (equivalentes a temas estratégicos BSC) e os objetivos operacionais (OE corporativos) subjacentes e, para cada um destes, as respetivas atividades. Os órgãos da FAP desdobram as atividades em ações e estas em EA (figura 30), orçamentando-os. Esta lógica segue a estrutura de dados do SIGDN: Objetivos/Atividades/Ações/EA.
- A Diretiva anual que estabelece os objetivos de gestão e respetivos indicadores e metas. Estes objetivos são de cariz setorial e transversais à organização, posicionando-se abaixo das atividades.
- O PA que discrimina os objetivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar, e que fundamenta a proposta orçamental da FAP.
- O Relatório de Atividades (RA).

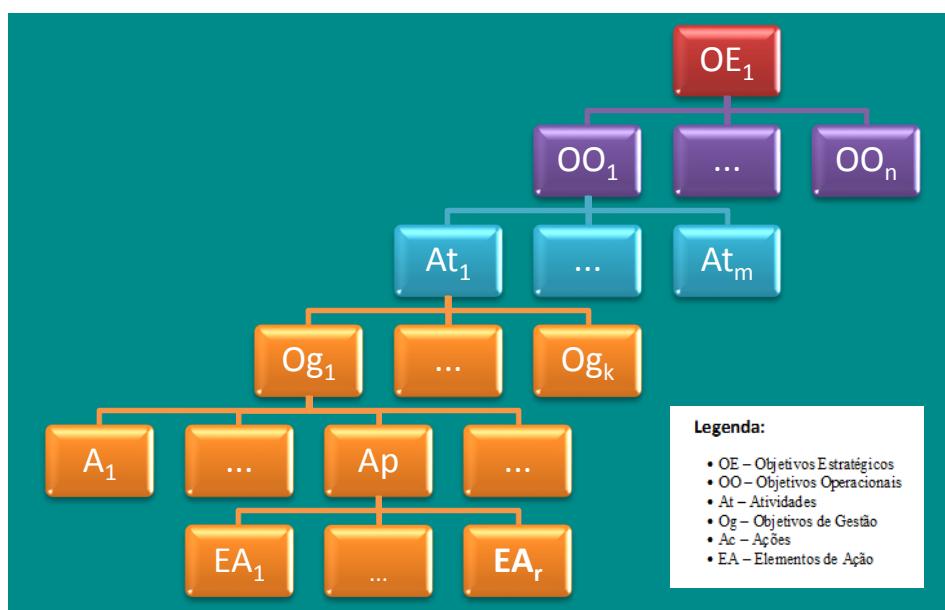


Figura 30 – Estrutura de atividades da FAP

**Fonte:** (Autor, 2016)

A arquitetura de M&C consiste na avaliação dos elementos de cada escalão por ponderação dos elementos que o integram. Os órgãos da FAP reportam periodicamente à DIVPLAN do EMFA os resultados dos indicadores, permitindo calcular, por agregação de dados, o estado de cada objetivo, perspetiva e tema estratégico. O sistema M&C da FAP é designado “Cockpit Organizacional” (figura 31) e assenta na plataforma Excel.

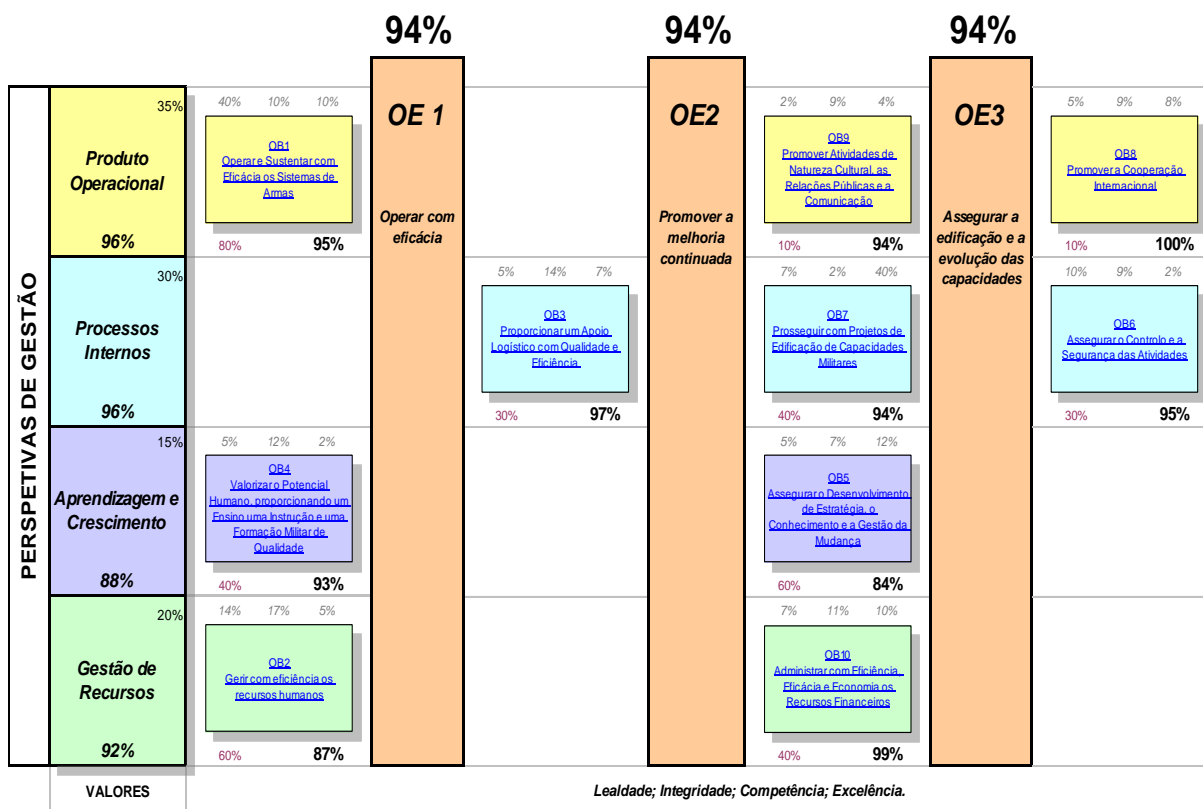


Figura 31 – ME da FAP

Fonte: (FAP, 2015)

Da pesquisa documental efetuada e entrevista realizada ao SUBCEMFA, verifica-se que a FAP tem em funcionamento um SGE que incorpora vários aspetos do BSC, designadamente o ME de topo e a M&C da EE.

### 2.3. Síntese Conclusiva

O MA adotado decorreu do método e da estratégia de investigação, fundando-se nos seus objetivos, questões e hipóteses, os quais determinaram os conceitos estruturantes do modelo: “Gestão Estratégica” e “Capacidade de Defesa”. O MA permitiu definir a estrutura das entrevistas e os dados a obter, os quais resultaram da abrangente análise documental efetuada e da aplicação de 12 entrevistas semiestruturadas aos responsáveis das áreas de GE das EDN. Além disso, os conceitos do MA, desdobrados nas suas dimensões e indicadores, serão aplicados no capítulo seguinte para identificar as oportunidades de melhoria e caracterizar as condições que devem ser respeitadas para garantir a robustez, sustentabilidade e governabilidade da futura CGE-DN.

Quanto ao estado de desenvolvimento dos PGE-EDN, verifica-se o seguinte:

Relativamente ao MDN, à exceção da SG-MDN, não possui de uma CGE.





Quanto ao EMGFA, produz o PA, estruturando-o em torno de objetivos e atividades a empreender, contudo apesar de medir a execução das atividades não lhes agrega metas, não estrutura a GE em ME e BSC, inviabilizando a sua M&C.

A Marinha possui um SGE-BSC-MF desde 2011. A estratégia da Marinha foi traduzida em elementos acionáveis e a subestrutura encontra-se alinhada com a estratégia corporativa, através das DS. A EE é apoiada por um SIGE moderno, Anualmente, efetua a revisão da estratégia e, nessa sequência, os setores produzem o respetivo PA e PPO. O atual ciclo estratégico evidencia dificuldades na gestão/supervisão da EE, devido essencialmente ao insuficiente envolvimento das chefias e à escassez de pessoal qualificado, aspetos que desafiam a consolidação do PGE da Marinha.

O Exército implementou em 2015 um PGE-BSC, suportado pela ferramenta EPM, tendo promulgado e operacionalizado a DPEB 2015-2016 e alinhado a sua subestrutura. O processo de implementação encontra-se em curso, estimando-se que entre em pleno funcionamento em fins de 2016.

A FAP implementou um PGE, baseado no BSC e assente em documentação estruturante do Ramo. Os dados de M&C são recolhidos por cada órgão da FAP e carregados centralmente no EMGFA numa plataforma Excel, designada “Cockpit Organizacional” que permite acompanhar o estado do ME do Ramo.

Em suma, verifica-se que todas as EDN elaboram a sua DE ou similar. Contudo, somente os Ramos a traduzem em elementos acionáveis e monitorizáveis, denotando, todavia, muitas oportunidades de melhoria no seu PGE, o que prejudica decisivamente a sua utilização e consolidação na organização.

Assim, considera-se respondida a QD2 “Como é que o MDN, EMGFA e Ramos gerem e executam a sua estratégia?” e confirmada a H2.



### 3. Oportunidades de melhoria dos processos de GE das EDN e contributos para a edificação da CGE-DN

Este capítulo aplica o MA para identificar as Oportunidades de Melhoria (OM) dos PGE-EDN e, nesse sentido, propõe de seguida os contributos e as medidas imediatas a tomar para a edificação da CGE-DN.

#### 3.1. Oportunidades de melhoria dos processos de GE das EDN

Identificam-se de seguida as OM dos PGE-EDN, estabelecendo a dialética entre os dados obtidos (Apêndices C/D) com:

- O referencial/requisito teórico-prático traçado pela metodologia BSC que inspira a maioria das implementações da GE, incluindo na DN;
- A estrutura referencial/requisito de “Capacidade de Defesa” organizada num vetor integrador de elementos de capacidade (DOTMLPII).

As OM inspirarão os contributos de edificação da CGE-DN.

##### 3.1.1. Identificação das OM metodológicas – Aplicação do conceito “Gestão Estratégica”

Com base no modelo de análise, identificam-se de seguida as OM metodológicas, i.e. de cada dimensão do conceito “Gestão Estratégica”. Este exercício é efetuado comparando para cada dimensão do modelo os requisitos da metodologia BSC (Kaplan & Norton, 2009, pp. 8-18) com a realidade das EDN (Apêndice C), tendo-se optado por razões metodológicas e de pragmatismo científico pela análise global das entidades, ao invés de individualizada, independentemente de se reconhecer que existem diferentes níveis de maturidade de implementação da CGE nas EDN.

##### 3.1.1.1. Dimensão “Desenvolver a Estratégia”

Esta fase do SGE-BSC-MF (figura 19) encerra três questões:

- **Requisito BSC:** Qual a nossa missão e porquê? Cujas respostas requer que os executivos clarifiquem a missão (objetivo sintético da organização), valores (guia da sua atuação) e visão (resultado futuros almejados) da organização.

**Análise/OM:** Atentando aos dados em Apêndice C, verifica-se que à exceção do MDN<sup>17</sup>, as restantes EDN clarificam a sua missão, valores e visão. Contudo, a maioria deve fazê-lo de forma mais sintética para facilitar a sua compreensão.

---

<sup>17</sup> As referências ao MDN são ao Ministério e não a nenhum dos seus órgãos, até porque, como visto, a SG-MDN possui uma CGE implementada, a qual poderá constituir-se o embrião duma futura capacidade CGE do MDN.





- **Requisito BSC:** Quais são as questões chave? Consiste na condução da análise estratégica e dedução das OPESTR, considerando os resultados da EE e a verificação das hipóteses estratégicas em vigor (relações causa-efeito).  
**Análise/OM:** Verifica-se que a maioria das entidades não estrutura a sua análise estratégica, ficando-se pela mera identificação das componentes da análise SWOT: Oportunidades, Desafios, Potencialidade e Vulnerabilidades. É necessário que elaborem uma análise de envolvente fundada em instrumentos provados (e.g. PEST(AL)), culminando com a análise SWOT completa, deduzindo as OPESTR pelo cruzamento das suas componentes interna e externa.
- **Requisito BSC:** Como podemos melhorar? Com base na análise estratégica efetuada, selecionam-se e priorizam-se as OPESTR, escolhem-se os temas estratégicos e formula-se a estratégia global que deve assentar na maximização do valor público-militar da respetiva componente de defesa, na melhoria dos processos-chave subjacentes e na disponibilidade dos recursos necessários.
- **Análise/OM:** Nem todas as EDN formulam devidamente a sua estratégia, assente numa análise estratégica estruturada, ou caso exista, de forma lógica e coerente com a análise estratégica.

#### 3.1.1.2. Dimensão “Planear/Traduzir a estratégia”

Nesta fase os gestores traduzem a estratégia em elementos acionáveis, conforme segue:

- **Requisito BSC:** Como descrevemos a estratégia? Um ME permite representar os diversos OE, organizados por perspetivas e temas estratégicos, potenciando a simplificação e compreensão da estratégia.  
**Análise/OM:** O MDN e EMGFA não possuem ME o que dificulta o alinhamento interno dos seus órgãos e externo dos Ramos.
- **Requisito BSC:** Como avaliamos a EE? Requer o desenvolvimento de um BSC (indicadores e metas) para cada OE.  
**Análise/OM:** Só duas entidades derivam indicadores e metas para os OE; as restantes, ou não derivam, ou associam-nos às atividades<sup>18</sup>.
- **Requisito BSC:** Que programas devemos desenvolver para acionar a estratégia? Consiste na seleção das iniciativas que concretizam os OE. O seu conjunto forma um portefólio coerente e complementar de ações que implementam a estratégia.

---

<sup>18</sup>As atividades/projetos devem ser monitorizadas, mas por indicadores operacionais que podem contribuir para os indicadores estratégicos respetivos.



**Análise/OM:** Só uma EDN associa iniciativas aos OE. Verifica-se a necessidade de melhoria global deste requisito, devendo-se reduzir as iniciativas ao mínimo e distinguir iniciativas que integram a DE de operações/tarefas que integram o plano de operações. O PA inclui ambas, iniciativas e operações.

- **Requisito BSC:** Como se financia a EE? A estratégia é executada pelo portefólio de iniciativas, o que requer orçamentação específica designada STRATEX (despesas estratégicas).

**Análise/OM:** Nenhuma entidade possui uma estrutura orçamental dedicada especificamente à EE (STRATEX).

#### 3.1.1.3. Dimensão “Alinhar a organização”

Esta fase foca-se no alinhamento das UO e das pessoas com a estratégia.

- **Requisito BSC:** Como garantir que a estratégia de topo é executada pelas UO? Consiste no desdobramento em cascata do ME corporativo aos escalões mais baixos, cujas estratégias podem incluir OE herdados ou adaptados do mapa corporativo e OE próprios.

**Análise/OM:** O MDN e o EMGFA não possuem ME referentes à estratégia estrutural-gestionária da DN e à estratégia militar-operacional, respetivamente, o que dificulta a coerência do alinhamento dos Ramos. Adicionalmente, só duas EDN requerem que as suas UO se alinhem com a estratégia corporativa.

- **Requisito BSC:** Como motivar as pessoas a aderirem à estratégia? São as pessoas que executam a estratégia, através da execução de operações e iniciativas, pelo que a devem compreender para que liguem com sucesso a sua atividade à estratégia. O alinhamento das pessoas com a estratégia é efetuado através de programas de comunicação. O sucesso da EE é potenciado alinhando os objetivos e incentivos individuais com os OE e ministrando programas de treino.

**Análise/OM:** Nenhuma entidade desenvolveu um processo de comunicação estratégica estruturado.

#### 3.1.1.4. Dimensão “Planear as operações”

Esta fase pretende alinhar as operações/tarefas quotidianas com a estratégia para garantir a sua coerência e a contínua melhoria dos processos subjacentes.

- **Requisito BSC:** Quais são os processos-chave que devem ser melhorados? A perspetiva “processos internos” do ME identifica os OE associados aos processos-chave que devem ser otimizados para garantir o sucesso da EE. Não há estratégia

que resista a processos burocráticos e rígidos. Neste sentido é crítico associar à GE, dois instrumentos essenciais, a “reengenharia de processos” para a sua melhoria e possível automatização e o *Business Intelligence* (BI) para monitorização do desempenho dos processos, iniciativas e EE.

**Análise/OM:** A globalidade das entidades não associa nem melhora os processos-chave subjacentes à estratégia em execução. A reengenharia de processos é utilizada em pequena escala na SG-MDN, na Marinha e na forma de *lean management* na FAP. O MDN e a Marinha apresentam um bom nível de maturidade BI.

- **Requisito BSC:** Como é que ligamos a estratégia aos planos de operações e orçamentos? As operações (tarefas dos processos) e as iniciativas são a força-motriz da estratégia. Nesta perspetiva é necessário planear as operações e os recursos subjacentes em alinhamento com a estratégia estabelecida na DE. O plano de operações deve ter três componentes: operações a realizar, recursos requeridos e orçamento operacional (OPEX) e de investimento (CAPEX).

**Análise/OM:** Todas as EDN elaboram o seu PA conforme DL 183/96 (PCM, 1996), contudo nenhuma delas mapeia com rigor atividades-recursos-orçamento. Nenhuma entidade ajusta o PA após a atribuição do orçamento. Só algumas UO das EDN monitorizam e controlam a execução do PA de forma moderna, suportada por ferramentas BI.

#### 3.1.1.5. Dimensão “Monitorizar e Aprender”

- **Requisito BSC:** As iniciativas e operações estão sob controlo? Devem ser realizadas periodicamente (e.g. mensalmente) reuniões de M&C operacional apoiadas em *dashboards* BI (quadros de situação) para se acompanhar o seu estado e se tomarem as medidas corretivas necessárias sobre as operações e iniciativas.

**Análise/OM:** À exceção de algumas UO das EDN (SG-MDN, Superintendência das Tecnologias da Informação da Marinha e EMFA), não são efetuadas reuniões periódicas de M&C operacional, apesar das EDN disporem de uma ferramenta de gestão de projeto (EPM).

- **Requisito BSC:** Estamos a executar bem a estratégia? Para aferir o progresso da estratégia e tomar as medidas necessárias são efetuadas periodicamente (e.g. trimestralmente) reuniões de M&C estratégico que junta a equipa de liderança de



cada UO/setor e, no caso da estratégia corporativa, a administração superior da organização (e.g. Conselho do Almirantado). As conclusões das reuniões setoriais devem alimentar a reunião de topo. O SIGE suporta a M&C da EE.

**Análise/OM:** À semelhança do item anterior, à exceção das referidas UO, não são efetuadas reuniões periódicas de M&C estratégico.

#### 3.1.1.6. Dimensão “Testar e Adaptar”

- **Requisito BSC:** A estratégia mantém-se atualizada? Periodicamente (e.g. anualmente) a equipa de liderança de topo e posteriormente de cada UO/setor, efetuam uma reunião de revisão da estratégia, para a questionar e adaptar, considerando os resultados da EE e a dinâmica da envolvente. As alterações à estratégia têm repercussões no ME/BSC e marca o início do ciclo anual de GE.

**Análise/OM:** Todas as EDN elaboram um PA. Os Ramos revêm a montante as suas DE. No caso da Marinha isso despoleta a jusante a revisão das DS e a elaboração do PA/PPO. A revisão da estratégia deve ser patrocinada e liderada pela chefia da EDN.

#### 3.1.2. Identificação das OM estruturais – Aplicação do conceito “Capacidade de Defesa”

Identificam-se de seguida as OM estruturais dos PGE-EDN, i.e. de cada dimensão do conceito “Capacidade de Defesa”<sup>19</sup>. Este exercício é efetuado comparando os requisitos de cada dimensão do conceito com a realidade das EDN (Apêndice D).

##### 3.1.2.1. Dimensão “Doutrina GE”

- **Requisito concetual:** Encontra-se publicada doutrina sobre o PGE que englobe as lições aprendidas? Trata-se do acervo de princípios e práticas GE fundamentais, adaptados à organização, que norteiam a implementação, gestão, sustentação e governação da CGE, apoiando simultaneamente a sua comunicação às pessoas.

**Análise/OM:** Só duas EDN promulgaram doutrina GE e, destas, só uma respeita ao SGE-BSC-MF.

##### 3.1.2.2. Dimensão “Organização GE”

- **Requisito concetual:** Como é que devemos organizar a capacidade? Implementar a estrutura organizacional adequada para gerir internamente a CGE e uma estrutura de governação externa colegial, envolvendo as cinco EDN.

---

<sup>19</sup> Definido no glossário (Apêndice A).



**Análise/OM:** Todas as EDN gerem a capacidade nas suas estruturas orgânicas de planeamento, mas nenhuma possui uma subestrutura e pessoal dedicado à GE. Quanto à estrutura de governação entre as cinco EDN, os responsáveis entrevistados concordam com a necessidade absoluta do seu estabelecimento para garantir a sustentabilidade, interoperabilidade e evolução da capacidade.

#### 3.1.2.3. Dimensão “Treino GE”

- **Requisito concetual:** Que qualificações devem ser ministradas? Devem ser ministradas ações de treino teórico-prático, adaptadas ao perfil organizacional da pessoa, desde a administração ao executante.

**Análise/OM:** Nenhuma entidade possui cursos estruturados de GE, havendo duas que ministram ações *ad-hoc* de GE.

#### 3.1.2.4. Dimensão “Material GE”

- **Requisito concetual:** Que SI devemos ter? Deve-se possuir um SIGE, em torno do qual se posicionam os SI operacionais que lhe disponibilizam informação, incluindo o *Enterprise Resource Planning System* (ERP) e plataformas BI.

**Análise/OM:** Só uma entidade possui um SIGE a funcionar em rede, uma outra encontra-se a implementar uma solução similar e uma terceira possui uma solução *stand-alone*. A atual evolução do ERP e da capacidade BI da DN potenciarão a monitorização operacional e estratégica.

#### 3.1.2.5. Dimensão “Liderança GE”

- **Requisito concetual:** A liderança organizacional patrocina a GE? É fundamental que a chefia da organização se envolva e patrocine a implementação e governação da CGE.

**Análise/OM:** Nos Ramos, os CEM patrocinam o PGE, mas nem todas as chefias o apoiam, eventualmente por desconhecimento das suas potencialidades.

#### 3.1.2.6. Dimensão “Pessoal GE”

- **Requisito concetual:** Temos suficiente pessoal qualificado em GE? É crítico prover a capacidade com pessoal qualificado aos diversos níveis da estrutura.

**Análise/OM:** Há pouco pessoal qualificado em GE nas EDN.

#### 3.1.2.7. Dimensão “Interoperabilidade”

- **Requisito concetual:** Há alinhamento inter- e intra-EDN? Questão que se desagrega nas seguintes:

a) As estratégias de gestão do EMGFA e Ramos estão alinhadas com a do MDN?



- b) A estratégia militar (CEM) do EMGFA está alinhada com a estratégia de DN (CEDN)? E as estratégias militares dos Ramos (CE) estão alinhadas com o CEM?
- c) Há alinhamento militar (CE) e de gestão entre os Ramos?
- d) As cinco entidades estão alinhadas internamente, vertical e horizontalmente?

**Análise/OM:**

- a) As estratégias estrutural-gestionária do EMGFA e Ramos alinham-se verticalmente com o MDN, essencialmente através dos despachos ministeriais. Visto que o MDN não possui uma CGE estruturada, a tradução e o alinhamento estratégico das FFAA são prejudicados.
- b) Quanto à estratégia militar-operacional, o EMGFA alinha-se parcialmente (Sousa, et al., 2016, pp. 13-15) com o CEDN através do CEM, mas, nem um nem outro foram operacionalizados em elementos acionáveis, monitorizáveis e controláveis, prejudicando a sua comunicação e M&C. Os Ramos alinham-se verticalmente com o EMGFA, produzindo os respetivos CE que são uma das fontes das suas DE e ME/BSC. Visto que o EMGFA não possui uma CGE estruturada, a tradução e o alinhamento estratégico dos Ramos são prejudicados.
- c) Não há alinhamento estratégico horizontal, de cariz militar-operacional e estrutural-gestionário inter-Ramos, aspeto que a ser corrigido alavancaria a otimização global das FFAA e melhoraria os processos conjuntos.
- d) Só duas EDN alinham internamente a sua estratégia e só uma delas o faz a nível horizontal (entre setores).

### 3.2. Contributos para a edificação da CGE-DN

Considerando o exposto, designadamente as distintivas vantagens de implementação de uma CGE-DN; o modo como as EDN gerem a sua estratégia e, especialmente, as OM que resultaram da aplicação do modelo de análise aos dados obtidos, estabelecem-se de seguida os contributos para edificação da CGE-DN, caracterizados nas duas seguintes componentes:

- Componente metodológica da CGE-DN, incorporando:
  - O modelo (sistema) de GE da DN;
  - O modelo de alinhamento estratégico das EDN;
- Componente estrutural da CGE-DN, integrando:
  - Os requisitos DOTMLPII de edificação da CGE-DN;
  - Arquitetura do Sistema Integrado de Informação do Desempenho Organizacional (SI2DO).

## 3.2.1. Componente Metodológica - Modelo de GE da DN

Sendo o SGE-BSC-MF o único SGE conhecido que:

- Traduz coerentemente a estratégia em ação;
- Alinha a organização a nível estratégico, operacional, orçamental e dos RH;;
- Facilita a comunicação estratégica e a gestão da mudança;
- Permite o acompanhamento contínuo da EE e a sua adaptação/revisão contínua;

recomenda-se a implementação em cada uma das EDN do Modelo (Sistema) de GE da DN (SGE-DN)<sup>20</sup>, indicado na figura seguinte, constituído pelas quatro fases apresentadas e processos subjacentes, cujos requisitos são estabelecidos de seguida.

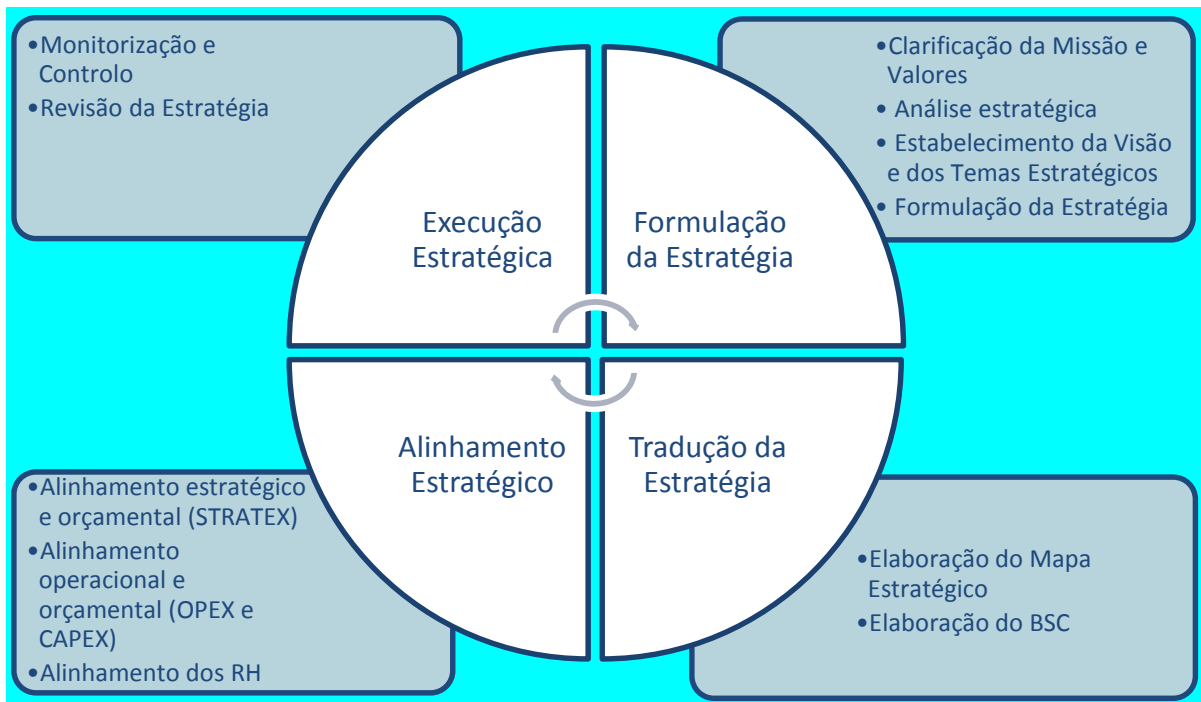


Figura 32 – SGE-DN

Fonte: (Autor, 2016)

## 3.2.1.1. Formulação da Estratégia

**Clarificação da missão e valores** – Definir de forma sintética a missão da entidade e clarificar os valores fundamentais que a norteiam.

**Análise Estratégica** – Elaborar uma análise SWOT, deduzindo as oportunidades/desafios a partir das análises PEST(EL) e de *stakeholders* e as potencialidades/vulnerabilidades a partir da cadeia de valor e análise de recursos. Cruzar as componentes interna e externa da SWOT para obter as OPESTR.

**Estabelecimento da Visão e dos Temas Estratégicos** - Analisar as OPESTR e identificar padrões, i.e. os temas estratégicos onde a organização deve concentrar os seus

<sup>20</sup> Adaptado do modelo BSC à natureza pública e militar da DN/FFAA.





esforços e inclui-los no ME. Em simultâneo, a sua articulação gera propostas de visão alternativas a serem consideradas pelo chefe da EDN para formulação da visão.

**Formulação da Estratégia** – Produzir a DE corporativa, tendo em consideração a missão, os valores, a visão e os resultados da análise SWOT. Integrar na DE, o ME e o BSC, abordados na próxima secção. Este último, BSC corporativo, decorre essencialmente dos BSC das UO, visto que em última análise são estas que executam a estratégia. Assim, o estado do ME/BSC corporativo resulta essencialmente da agregação dos resultados relevantes dos ME/BSC das UO.

#### 3.2.1.2. Tradução da Estratégia

**Elaboração do ME** – Incorporar os temas estratégicos e tendo em consideração a natureza distinta da cadeia de valor do MDN e das FFAA seleccionar as perspetivas de gestão “Sociedade/Defesa”, “Defesa Militar”, “Estrutural” e “Genética” para o MDN e “Missão”, “Operacional”, Estrutural” e “Genética” para o EMGFA e Ramos. Traduzir a estratégia definida para perseguir cada tema estratégico em OE, balanceados entre perspetivas por relações causa-efeito. Assegurar que os OE são realistas e concretos, respeitando a regra SMART (serem: Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas, Limitados no Tempo) e que existem relações causa-efeito entre os OE e entre iniciativas e indicadores

**Elaboração do BSC** – Definir os indicadores<sup>21</sup> de cada OE e para cada indicador a periodicidade de medição e a meta progressiva no tempo. Definir as iniciativas<sup>22</sup> e respetivos custos (STRATEX).

#### 3.2.1.3. Alinhamento Estratégico

**Alinhamento estratégico e orçamental** – As UO de cada EDN devem desenvolver as suas DE alinhadas com a estratégia corporativa, perseguindo as fases explanadas anteriormente. A estratégia deve ser traduzida num ME da UO, em que os OE corporativos relevantes para a UO são herdados diretamente ou adaptados do ME corporativo. Os restantes OE são específicos da UO, sendo deduzidos da sua análise estratégica. Deve-se desenvolver o BSC associado ao ME da UO e estabelecer o respetivo STRATEX.

**Alinhamento operacional e orçamental** – Cada UO produz o seu PA em alinhamento com a DE respetiva, o qual inclui as operações a encetar e respetivo orçamento operacional (OPEX) e de investimento (CAPEX). Para além disso, o PA integra também as iniciativas e respetivo STRATEX.

---

<sup>21</sup> Em média, dois indicadores por OE.

<sup>22</sup> Em média, duas iniciativas/projetos por OE.





**Alinhamento dos RH** – Deve ser produzido um plano de comunicação segmentado pela tipologia do público-alvo (e.g. Resistentes à mudança), a fim de garantir o alinhamento e adesão das pessoas, e gerir a mudança.

#### 3.2.1.4. Execução Estratégica

**M&C da EE** – A partir do momento em que a organização entra em EE é necessário monitorizar o seu desempenho e tomar as medidas de controlo necessárias a assegurar que as metas que a organização se propôs perseguir são atingidas. Esta função deve ser apoiada por um SIGE moderno.

**M&C operacional e estratégico** – Para a equipa de gestão acompanhar periodicamente a execução operacional e estratégica da organização devem ser efetuadas reuniões periódicas de M&C operacional e M&C estratégico. As primeiras são realizadas, no máximo mensalmente, e visam a M&C das iniciativas/projetos e operações, ação que deve ser apoiada num SI de Gestão de Projeto (SIGP), incorporando BI de projeto. As reuniões de M&C estratégico são efetuadas, no máximo quadrimestralmente, e visam acompanhar a evolução da EE, através do estado do ME/BSC, correlacionando-o com as iniciativas, sendo suportadas pelo SIGE e SIGP.

**Revisão da Estratégia** – Deve ser efetuada com periodicidade máxima anual, devendo ser realizada imediatamente antes da produção do PA para lhe servir de fonte estratégica. Deve começar pela revisão da DE corporativa, seguindo-se a revisão das DE das UO e a elaboração do PA e da PPO.

#### 3.2.2. Componente Metodológica - Modelo de Alinhamento Estratégico das EDN

Apresenta-se na figura 33 a proposta de modelo de alinhamento estratégico das EDN, em que cada entidade é representada na figura pelo suposto ME/BSC (em miniatura). Tendo em consideração que os Ramos dependem do EMGFA relativamente à estratégia militar-operacional e do MDN relativamente à estratégia estrutural-gestionária, a figura distingue estas duas fontes de alinhamento que, naturalmente, têm impacto na estratégia dos Ramos e do EMGFA. A estratégia militar estabelecida no CEM deve ser traduzida em OE do EMGFA e, em termos de alinhamento, tem impacto nas duas camadas superiores dos ME dos Ramos (Perspetivas de Missão e Operacional). O alinhamento do EMGFA e Ramos com a estratégia estrutural-gestionária do MDN incide essencialmente nas duas camadas inferiores dos respetivos ME (Perspetivas Estrutural e Genética).

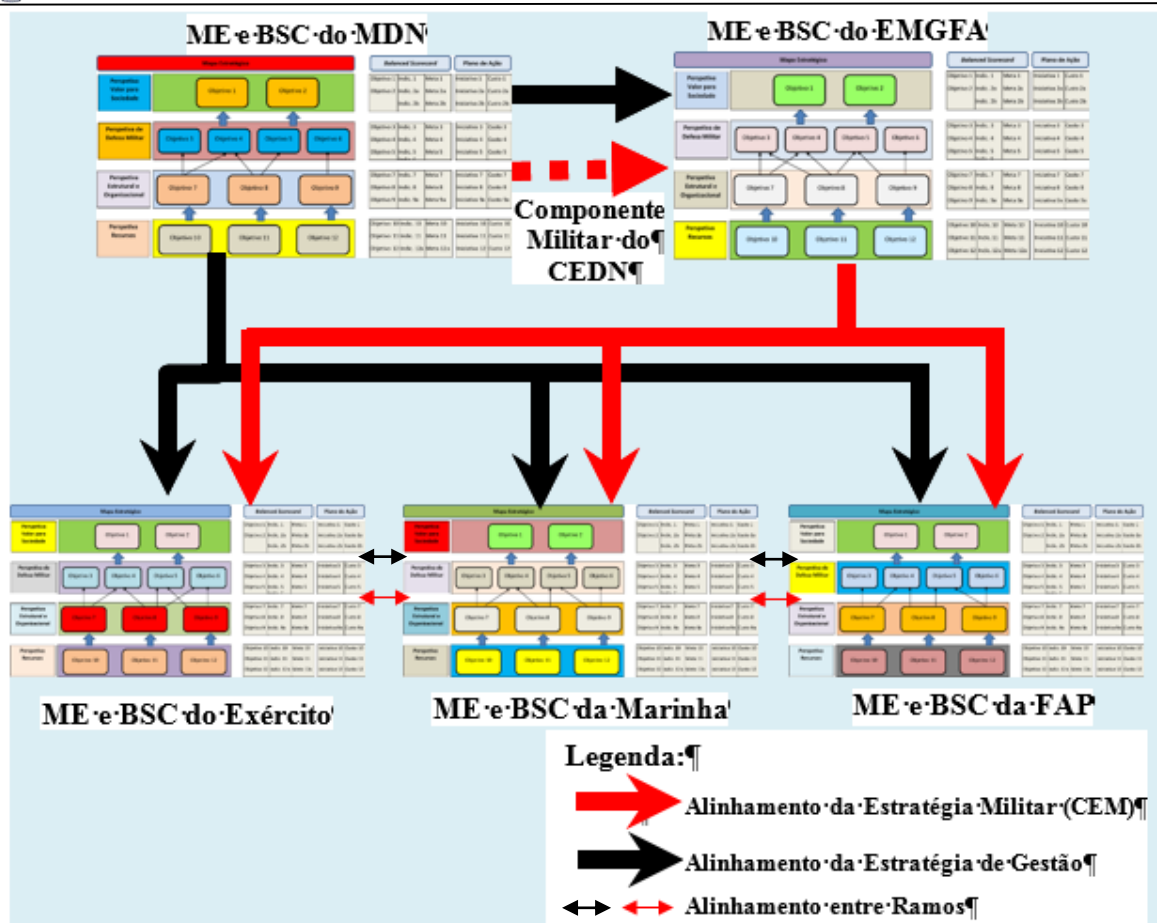


Figura 33 – Modelo de alinhamento estratégico das EDN

Fonte: (Autor, 2016)

### 3.2.3. Componente Estrutural – Requisitos DOTMLPII da CGE-DN

#### 3.2.3.1. Doutrina

As EDN devem desenvolver doutrina sobre a CGE-DN, incluindo:

- Realização da análise estratégica;
- Formulação da estratégia;
- Tradução da estratégia;
- Alinhamento da organização (estratégica, operacional/recursos, orçamental e RH);
- M&C da EE;
- Revisão da estratégia;
- Governança da capacidade e boas-práticas.

#### 3.2.3.2. Organização

As entidades devem integrar na sua estrutura de planejamento uma subestrutura dedicada a gerir a GE que apelidamos de Gabinete de Gestão Estratégica (GGE), a qual deve possuir o pessoal qualificado necessário para exercer as seguintes funções:

- Elaborar a DE corporativa e a sua tradução em ME/BSC;



- Suportar as equipas de GE das UO na:
  - Produção das suas DE (alinhamento estratégico);
  - Elaboração do PA e PPO (alinhamento operacional/recursos e orçamental);
  - Conceção e aplicação do plano de comunicação (alinhamento dos RH).
- Na fase de EE:
  - M&C da EE corporativa;
  - Supervisão e regulação dos processos de EE das UO;
  - Relato periódico dos resultados da EE.
- Coordenação do processo de revisão da estratégia.

Face à tendência global do PE das organizações evoluírem para PGE, estima-se que as estruturas de planeamento das EDN evoluam progressivamente para estruturas de GE.

#### 3.2.3.2.1. Governação

Internamente às EDN, a capacidade deve ser gerida por um grupo inter-UO, chefiado pelo GGE. Transversalmente à DN, para assegurar o desenvolvimento e evolução coerente da CGE-DN, incluindo a cooperação com entidades externas à DN, é fundamental que se estabeleça um grupo de governação da CGE-DN, com representantes das cinco entidades.

#### 3.2.3.3. Treino

É fundamental para a sustentabilidade do PGE que as pessoas envolvidas conheçam os subprocessos sob sua responsabilidade. Nesse sentido, devem receber treino apropriado. Considerando, por razões de simplificação, três níveis de intervenção: Administradores, Gestores e Executantes, o treino em GE deve integrar o seguinte:

- Administradores
  - Conhecer as potencialidades e vulnerabilidades da PGE;
  - Conhecer a CGE-DN e o seu processo de governação;
  - Conhecer o processo de comunicação estratégica;
  - Saber interpretar o ME/BSC e explorar o SIGE.
- Gestores

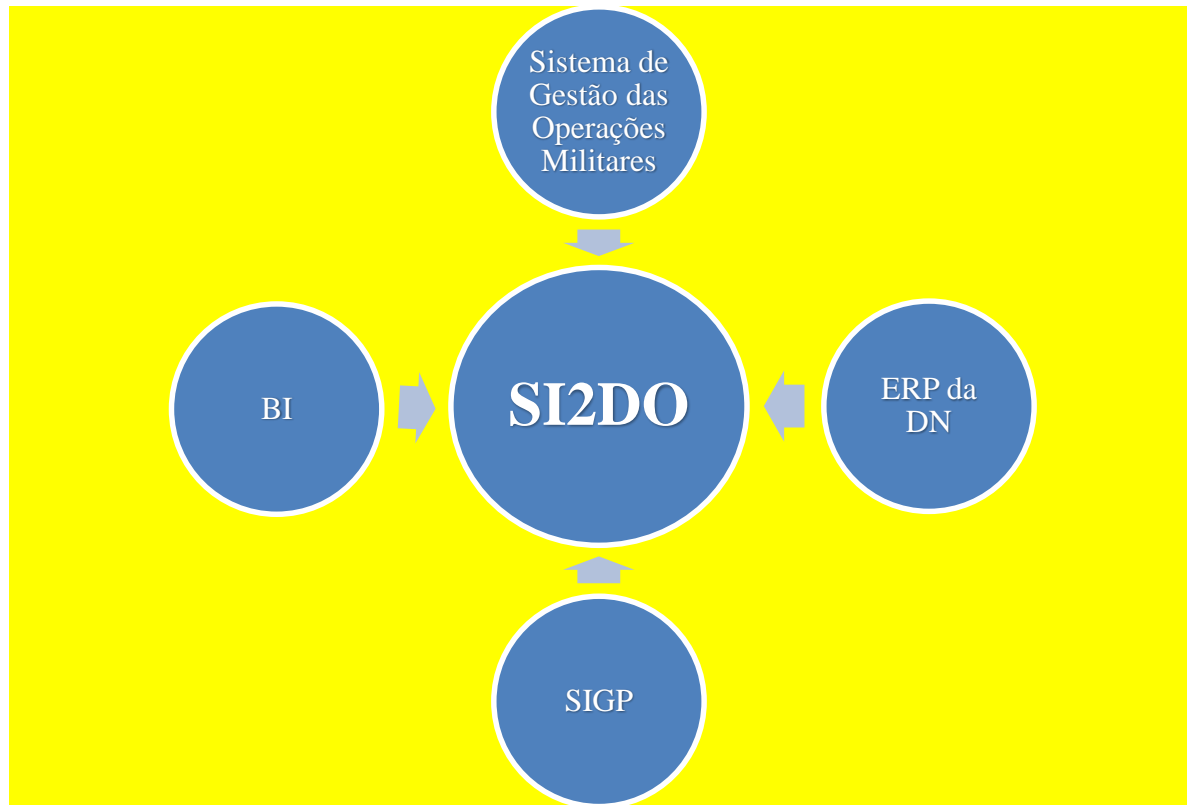
Competências dos Administradores, e ainda

  - Saber explorar o SIGP;
  - Poder assumir responsabilidades de gestão de OE e da EE global da UO.
- Executantes
  - Conhecer o modelo de GE e o ME/BSC da organização;
  - Poder assumir responsabilidades de gestão de indicadores e iniciativas;

- Conhecer e saber operar o SIGE e o SIGP;

#### 3.2.3.4. Material

Desenvolver um SIGE, em torno do qual se posicionam os SI operacionais e /funcionais da organização que lhe disponibilizam informação, constituindo-se no SI2DO (figura 34).



**Figura 34 – Arquitetura do SI2DO**

**Fonte:** (Autor, 2016)

#### 3.2.3.5. Liderança

Este é o mais crítico fator de sucesso de implementação e sustentação de um PGE. Caso não estejam garantidos o patrocínio e forte envolvimento da liderança, o processo muito provavelmente falhará. Nesse sentido, é crítico que a administração superior reconheça as vantagens e patrocine e lidere a implementação, a gestão da mudança e a governação da CGE.

#### 3.2.3.6. Pessoal

É crítico prover o GGE e as UO com pessoal qualificado para gerirem o PGE e a comunicação estratégica, acompanharem a EE e organizarem as reuniões de M&C e de revisão estratégica. Além disso, é necessário dispor de pessoal nas áreas técnico-científicas do BI, GE, gestão de projeto e reengenharia de processos.

#### 3.2.3.7. Interoperabilidade

A Interoperabilidade é garantida pelo modelo de Alinhamento Estratégico.

A figura seguinte resume a proposta de arquitetura da CGE-DN.

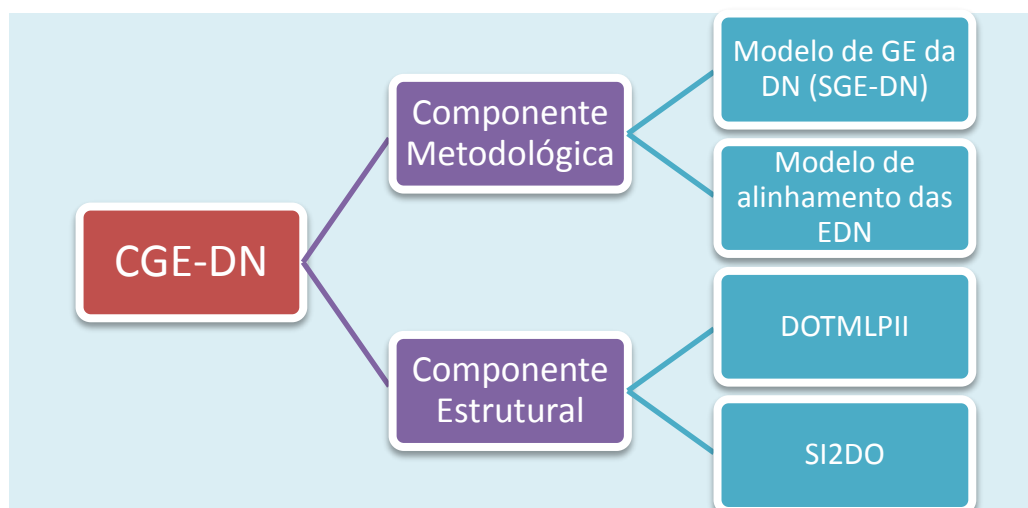


Figura 35 – Arquitetura da CGE-DN

**Fonte:** (Autor, 2016)

### 3.3. Operacionalização do projeto de edificação da CGE-DN

A fim de impulsionar a edificação da CGE-DN<sup>23</sup>, nas suas componentes metodológica e estrutural, conforme exposto anteriormente, apresentam-se de seguida os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) (figura 36) que devem balizar a sua edificação, os quais foram traduzidos em princípios e medidas propostas encetar na DN, e que se sumarizam na tabela 2.

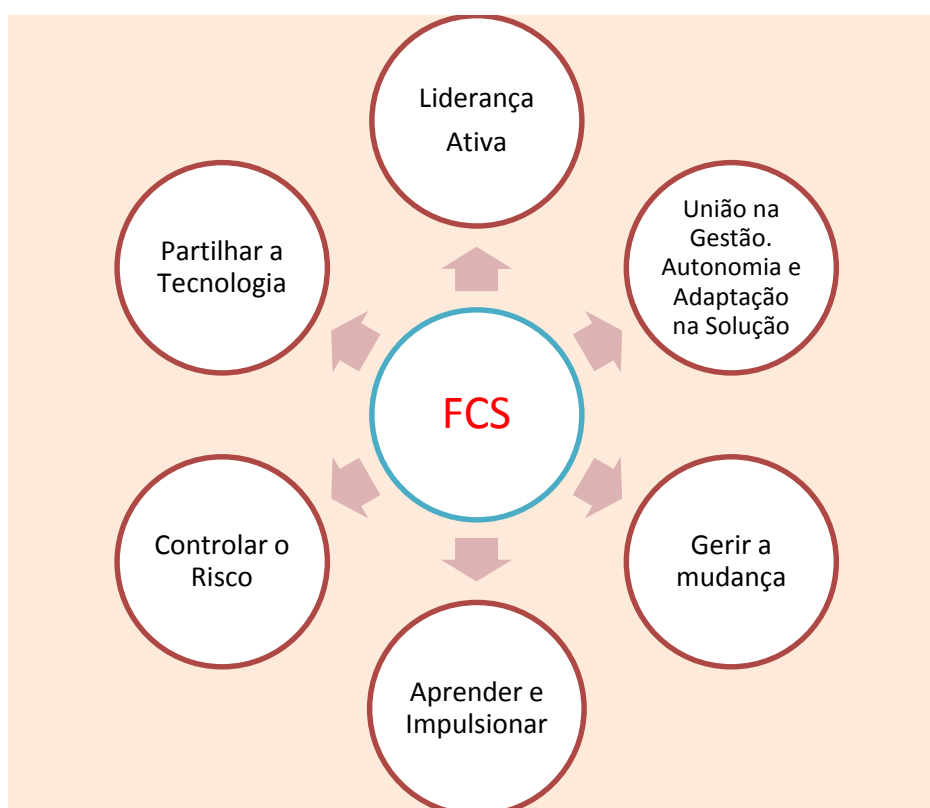


Figura 36 – FCS da CGE-DN

**Fonte:** (Autor, 2016)

<sup>23</sup> Ou adaptar as CGE atualmente em edificação ou já em exploração.



Tabela 2 – FCS da CGE-DN: princípios e medidas imediatas a empreender

FCS	Princípios e Medidas
Liderança Ativa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir a consciencialização das chefias das cinco EDN e UO sobre o âmbito e ambição do projeto, suas oportunidades, desafios e riscos</li><li>• Garantir o patrocínio coligado e a liderança ativa das chefias das cinco EDN e o forte envolvimento das chefias das UO</li><li>• Promover sessões de alto-nível sobre GE para os dirigentes da DN</li><li>• Conferir sentido de urgência ao projeto</li></ul>
União na Gestão. Autonomia e Adaptação na solução	<ul style="list-style-type: none"><li>• Designar as seguintes equipas de gestão:<ul style="list-style-type: none"><li>– Equipa ministerial de cariz estratégico, liderada pelo MDN, com representantes das EDN (chefes das equipas executivas)</li><li>– Equipa executiva em cada EDN, com representantes das respetivas UO de 1º nível (chefes das equipas das UO)</li><li>– Equipa de cada UO de 1º nível das EDN</li></ul></li><li>• Cada EDN lidera a edificação da sua CGE, mantendo a coerência do projeto</li><li>• Não implementar soluções uniformes da CGE, em contextos culturais distintos (EDN) ou em UO com natureza funcional diferente (e.g. UO centradas em operações versus projetos)</li></ul>
Gerir a Mudança	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar ativamente o processo de mudança para modelar a cultura organizacional no sentido de embeber o novo paradigma de gestão e operação no setor da Defesa</li><li>• Ministar <i>workshops</i> de GE para envolver as pessoas</li></ul>
Aprender e Impulsionar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir consultadoria externa às equipas executivas</li><li>• Treinar as equipas de gestão do projeto</li><li>• Aprender com as lições identificadas nos projetos de GE internacionais aplicadas a serviços públicos (e.g. Finlândia)</li></ul>
Controlar o risco	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desburocratizar e simplificar o processo</li><li>• Validar as soluções de risco, antes da sua disseminação</li></ul>
Partilhar a Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"><li>• A tecnologia é um fator multiplicador da CGE-DN</li><li>• Formalizar um SGP e um SIGE comum à DN, este desejavelmente por aproveitamento e adaptação do SIGE da Marinha</li><li>• A informação residente nos SI é exclusiva da EDN respetiva</li></ul>

**Fonte:** (Autor, 2016)

### 3.4. Síntese Conclusiva

Da análise e interpretação dos dados recolhidos emergiram OM de cada uma das dimensões do MA, associadas à edificação da capacidade. Este exercício foi efetuado



comparando, para cada dimensão, os requisitos respetivos com o correspondente estado dos PGE-EDN.

Verifica-se que existem diversas OM do PGE-EDN, designadamente quanto à sua implementação metodológica BSC e estrutural DOTMLPII. Neste sentido, considera-se respondida a QD3 “Quais são as OM dos processos de GE do MDN, EMGFA e Ramos?” e demonstrada a H3.

Na sequência da identificação do OM dos PGE-EDN foram deduzidos os seguintes contributos para a “Edificação da CGE-DN”:

- **Modelo de GE da DN** - Constituído por quatro fases: Formulação estratégica, Tradução da estratégia, Alinhamento estratégico e Execução estratégica, cada uma integrando os respetivos processos.
- **Modelo de alinhamento estratégico das EDN** – Define o alinhamento vertical da estratégia estrutural-gestionária entre o MDN, EMGFA e Ramos e da estratégia militar-operacional entre o EMGFA e Ramos. Releva a importância dos Ramos se alinharem horizontalmente entre si em ambas as vertentes, estrutural-gestionária e militar-operacional.
- **Requisitos da CGE-DN** – Estabelece os requisitos de cariz metodológico (BSC) e estrutural (DOTMLPII) da CGE-DN para assegurar o sucesso de implementação, sustentabilidade e governação da capacidade.
- **Sistema de Informação Integrado de Desempenho Organizacional** – o SI2DO é constituído por um SIGE, em torno do qual se posicionam os SI operacional e funcionais das EDN que lhe disponibilizam informação. Para além doutros elementos do SI2DO, a componente SIGE é uma valência central e crítica da CGE-DN, devendo ser comum e partilhada pelas EDN, aspeto que requer formalização no âmbito do setor, circunstância que eventualmente o constituiria como um elemento alavancador/impulsionador da edificação da própria CGE-DN.

A fim de operacionalizar a solução proposta deduziram-se, por fim, os FCS e os correspondentes princípios e medidas prioritárias desenvolver para se edificar a CGE-DN.

Assim, considera-se respondida a QD4 “Qual a solução mais adequada para edificar a CGE-DN?” e validada a H4.





## Conclusão

Num mundo crescentemente mais exigente e em permanente mudança, onde é exigido ao setor público ser mais eficaz e eficiente, a DN e as FFAA não são exceção, sendo convocadas a manterem-se permanentemente adaptadas à sua envolvente e a modernizarem os seus processos, incluindo o processo de topo da sua cadeia de valor, objeto deste estudo, a “Gestão Estratégica” organizacional, condição necessária para manterem a sua relevância e pertinência institucional aos olhos dos cidadãos e do Estado e de potenciarem a sua missão e eficácia militar.

Neste contexto, este estudo visou investigar a solução mais adequada para edificar uma capacidade sustentável de GE transversal à DN.

O estudo incluiu uma fase exploratória de clarificação do seu objeto, objetivos e problemática, e uma fase analítica que seguiu uma metodologia hipotético-dedutiva e um tipo de pesquisa “Estudo de Caso”, fundada numa estratégia qualitativa.

A fim de nortear a investigação, estabeleceram-se a QC, QD e hipóteses, estrutura que permitiu definir os conceitos relevantes da investigação, “Gestão Estratégica” e “Capacidade de Defesa”, cujo desdobramento em dimensões e indicadores, determinou o MA.

O MA permitiu definir a estrutura das entrevistas e os dados a obter, os quais resultaram da abrangente análise documental efetuada e da aplicação de 12 entrevistas semiestruturadas aos responsáveis das áreas de GE das EDN. Além disso, a aplicação do MA aos dados recolhidos permitiu identificar as OM, de cariz metodológico (BSC) e estrutural (DOTMLPII), dos PGE-EDN e estabelecer, nas mesmas vertentes, os contributos deste estudo para a edificação da CGE-DN.

Assim, no sentido de avaliar o que é e qual o grau de maturidade atual da GE nas organizações (QD1), o estudo começou por descrever o seu processo de evolução desde os anos 60, quando as condições de mercado levaram as empresas/organizações a adaptarem a estratégia e o PE, de origem militar, à sua realidade, até aos nossos dias em que o PE evoluiu para o atual paradigma da GE, cujo modelo de implementação mais conhecido e utilizado é o BSC. Trata-se de um modelo integrado de GE em malha-fechada, utilizado na maioria das organizações públicas e privadas mundiais de grande dimensão, incluindo nas FFAA portuguesas. O BSC distingue-se por se tratar de um modelo integrado e contínuo em ciclo fechado: desde a análise e formulação da estratégia; à sua tradução em ação; ao alinhamento estratégico da organização/pessoas/recursos; à M&C da EE e à validação e revisão periódica da própria estratégia. Assim, foi possível validar a H1, designadamente que a GE é um processo-chave de alto nível da cadeia de valor da organização que permite operacionalizar a





estratégia estabelecida no plano estratégico, M&C a sua execução e adaptá-la continuamente à envolvente, sendo utilizada por grande parte das organizações modernas, de média e grande dimensão.

De seguida, no sentido de se avaliar como é que as EDN gerem e executam a sua estratégia (QD2) recorreu-se a uma abrangente análise bibliográfica, complementada com os dados recolhidos em entrevistas semiestruturadas às EDN. Os dados permitiram caraterizar o estado de maturidade do PGE-EDN em cada uma das dimensões do MA. Verificou-se que todas as EDN elaboram o seu PE. Contudo, quanto à GE, o MDN e o EMGFA ainda não implementaram um SGE-BSC-MF<sup>24</sup>, enquanto a Marinha, o Exército e a FAP implementaram um SGE-BSC-MF, ressaltando o seguinte:

- Utilizam abordagens distintas de implementação, o que apela à coerência global da capacidade no domínio da defesa;
- Existem níveis distintos de maturidade dos PGE-EDN, o que apela à partilha de experiências e à governação comum da capacidade;
- Foram identificadas várias OM dos PGE-EDN, o que apela ao desenvolvimento de uma CGE-DN transversal ao domínio da DN.

Neste sentido, foi possível validar a H2, i.e. que o MDN, EMGFA e Ramos elaboram o seu plano estratégico ou similar, contudo a maioria não operacionaliza devidamente a sua estratégia, não monitoriza e controla satisfatoriamente a sua execução e não a mantém adaptada à envolvente, revelando diversas OM específicas e de alinhamento mútuo.

A fim de avaliar quais são as OM dos PGE-EDN (QD3), confrontaram-se os requisitos deduzidos para cada dimensão dos dois conceitos do estudo com o seu estado atual nas EDN, emergindo, desta forma, OM para cada uma das dimensões que estruturam a edificação da CGE-DN, no que concerne às suas componentes metodológica BSC e estrutural DOTMLPII. Assim, foi possível validar a H3, i.e. que existem diversas OM, específicas e de conjunto, de cariz metodológico e estrutural, dos PGE do MDN, EMGFA e Ramos, abrangendo a sua implementação e o desenvolvimento dos correspondentes elementos estruturais DOTMLPII.

Finalmente, a fim de definir qual a solução mais adequada para edificar a CGE-DN (QD4) e simultaneamente determinar como edificar uma capacidade sustentável de GE transversal ao universo da DN (QC), deduziram-se e propuseram-se, com base nas OM identificadas, os seguintes contributos para a “Edificação da CGE-DN”:

---

<sup>24</sup>À exceção da SG-MDN que tem um processo GE implementado e em fase de evolução, em parceria com a Marinha e a ESPAP.



- **Modelo de GE da DN** – Constituído por quatro fases: Formulação estratégica, Tradução da estratégia, Alinhamento estratégico e Execução estratégica, cada uma constituída por diversos processos elementares. Este modelo implementa o futuro SGE-DN.
- **Modelo de alinhamento estratégico das EDN** – Implementa, através dos respetivos ME/BSC, o alinhamento vertical da estratégia estrutural-gestionária entre o MDN, EMGFA e Ramos e da estratégia militar-operacional entre o EMGFA e Ramos. Relewa a importância dos Ramos se alinharem horizontalmente entre si, em termos das estratégias estrutural-gestionária e militar-operacional.
- **Requisitos da CGE-DN** – Estabelecimento dos requisitos de cariz metodológico relacionados com a implementação do modelo de GE da DN e de cariz estrutural relacionados com o desenvolvimento integrado e coerente dos elementos DOTMLPII da CGE-DN para assegurar o sucesso de implementação, sustentabilidade e governação desta capacidade.
- **Sistema de Informação Integrado de Desempenho Organizacional** – o SI2DO é constituído por um SIGE, componente central da CGE-DN, em torno do qual se posicionam os SI operacional e funcionais das EDN que lhe disponibilizam informação.

Assim foi possível validar a H4, i.e. que a solução mais adequada é a que garante a edificação de uma CGE sustentável, metodológica e estruturalmente (DOTMLPII), governada colegialmente pelo MDN, EMGFA e Ramos, respondendo, assim, de forma integral à QC.

No sentido de alavancar o processo prático de edificação da CGE-DN, deduziram-se seis fatores críticos de sucesso do projeto, designadamente: “Liderança ativa”, “União na Gestão. Autonomia e Adaptação na solução”, “Gerir a mudança”, “Aprender e impulsionar”, “Controlar o risco” e “Partilhar a tecnologia”. Com base nestes FCS, identificaram-se os princípios e as medidas prioritárias encetar transversalmente ao setor para, na fase de projeto, se edificar as componentes metodológica e estrutural, aduzidas neste estudo. Em resumo, os princípios a respeitar e as medidas prioritárias a desenvolver são:

- Garantir a consciencialização das chefias das EDN sobre o âmbito e ambição do projeto, suas oportunidades, desafios e riscos, e assegurar o seu patrocínio coligado e a sua liderança e envolvimento ativos;
- Designar equipas de gestão interdependentes: ministerial, das EDN e das UO;



- Cada EDN lidera autonomamente a edificação da sua CGE, mantendo a coerência do projeto;
- Não implementar soluções (CGE) uniformes em contextos culturais (EDN) ou funcionais (UO) distintos;
- Comunicar ativamente o processo de mudança, ministrar sessões sobre GE aos diferenciados públicos de interesse e garantir consultadoria externa às EDN;
- Aprender com as lições identificadas em projetos de GE internacionais, aplicados aos serviços públicos;
- Desburocratizar e simplificar ao máximo o processo e validar soluções de risco;
- Encarar a tecnologia como fator potenciador da capacidade e a informação residente no SIGE como exclusiva da EDN respectiva. Formalizar um SGP e um SIGE comum à DN.

Assim, considera-se que o objetivo assumido por esta investigação foi atingido, tendo-se proposto uma solução para a edificação e governação de uma CGE-DN, robusta e sustentável, subsidiando-se assim o conhecimento científico relativamente à aplicação da GE às estruturas de Defesa e Militares, com aplicabilidade nacional e internacional, designadamente ao nível da Aliança. Julga-se que a solução tem também interesse como contributo e exemplo para uma melhor estruturação da gestão dos diversos setores do Estado.

Finalmente, recomenda-se a abertura de uma linha de investigação sobre GE aplicável:

- Aos planeamentos estratégicos de DN e militar, donde se deduz a relevante documentação estruturante da Defesa, no sentido de potenciar a sua melhoria e os fazer evoluir para PGE;
- À gestão da DN e das FFAA, como fator de suporte à sua modernidade, eficácia militar e pertinência social e nacional.



## Bibliografia

- Assembleia da República, 2005. *Constituição da República Portuguesa (Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de Agosto)*. Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2007 (com alterações em 2008, 2010 e 2012). *SIADAP (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro, versão atualizada com 3 alterações)*. Lisboa: Assembleia da República.
- Assembleia da República, 2014. *Lei de Defesa Nacional (Lei Orgânica n.º 5/2014 de 29 de agosto), procede à primeira alteração à Lei de Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho*. Lisboa: Diário da República.
- Bartol, K. M. & Martin, D. C., 1998. *Management*. Third ed. Boston: McGraw-Hill.
- Bennett, G. L. & Battaglia, P. A., 2010. Defense Medical Logistics Balanced Scorecard. *Army Sustainment, Vol. 42 Issue 1*, January, pp. 34-35.
- Bijata, M. & Piotrkowski, K., 2014. Enterprise Architecture as a Tool to Support the Strategic Management Processes in an Organization. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy, Vol. 7 Issue 1*, pp. 177-189.
- Burton, H. O. & Pennotti, M. C., 2003. The Enterprise Map: A System for Implementing Strategy and Achieving Operational Excellence. *Engineering Management Journal, Vol. 15 Issue 3*, September, pp. 15-20.
- Chandler, Jr., A. D., 1998. Corporate Strategy and Structure: Some Current Considerations. *Society, Janeiro/Fevereiro*, pp. 347-350.
- Christiansen, C. V. & Topic, G., 2014. Strategic Planning. *JFQ: Joint Force Quarterly, 3rd Quarter, Issue 74*, pp. 80-83.
- Company, B., 2012. *Bain & Company*. [Em linha]. Disponível em <http://www.bain.com/publications/business-insights/management-tools-and-trends.aspx>, Acedido em 4 dezembro 2015].
- Conselho de Chefes de Estado-Maior, 2014a. *Conceito Estratégico Militar (CEM 2014)*. Lisboa: CCEM.
- Conselho de Chefes de Estado-Maior, 2014b. *Missões das Forças Armadas (MIFA 2014)*. Lisboa: CCEM.
- Conselho de Chefes de Estado-Maior, 2014c. *Sistema de Forças (SF 2014)*. Lisboa: CCEM.
- Conselho de Chefes de Estado-Maior, 2014d. *Dispositivo de Forças (DIF 2014)*. Lisboa: CCEM.
- Dolgoplov, A. V. & Chekinov, S. G., 2006. Strategic Management and the Development of Armed Forces. *Military Thought, Vol. 15 Issue 3*, pp. 103-106.



- Drucker, P. F., 2001. *The Essential Drucker*. First ed. New York: HarperCollins Publishers Inc..
- Eagle, K., Cooke, T. C. & Rossi, T. S. C., 2004. Translating Strategy into Results. *Government Finance Review*, Vol. 20 Issue 5, Outubro, pp. 16-27.
- Economist, T., 2009. *Strategic Management*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.economist.com/node/13311148>, [Acedido em 30 dezembro 2015].
- Estado-Maior da Armada, 2014. *Diretiva de Planeamento da Marinha*. Lisboa: Ordem da Armada - 1.ª Série.
- Estado-Maior da Força Aérea, 2008. *Ciclo Anual de Planeamento e Orçamento (Despacho N.º 52/2008)*. Lisboa: EMFA.
- Estado-Maior da Força Aérea, 2013. *Diretiva de Planeamento da Força Aérea (Diretiva Nr.º 04/CEMFA/2013)*. Lisboa: EMFA.
- Estado-Maior da Força Aérea, 2015. *Objetivos e Indicadores de Gestão para 2015 (Diretiva N.º 02/CEMFA/2015)*. Lisboa: EMFA.
- Estado-Maior do Exército, 2015a. *Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior do Exército, 2015b. *Doutrina: IV. A Gestão Estratégica do Exército*. Lisboa: EME.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas, 2014. *Plano de Atividades do EMGFA para 2015*. Lisboa: EMGFA.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas, 2015a. *Plano de Atividades do EMGFA para 2016*. Lisboa: EMGFA.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas, 2015b. *Elaboração do Plano e Relatório de Atividades do EMGFA (Diretiva nº 038/CEMGFA/15)*. Lisboa: EMGFA.
- Fernandes, A., 2007. A Estratégia face aos Estudos para a Paz e aos Estudos de Segurança - Um Ensaio desde a Escola Estratégica Portuguesa. *Cadernos do IDN*, nº4, pp. 5-19.
- Freire, A., 1997. *Estratégia - Sucesso em Portugal*. 1ª ed. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gabinetes dos Ministros de Estado e das Finanças e da Defesa Nacional, 2013. *Criação da Comissão de Acompanhamento para a Reforma da Defesa Nacional (CARDN) (Despacho n.º 6472-E/2013)*. Lisboa: Diário da República.
- Galas, E. S. & Forte, S., 2005. Factors that Interfere in the Implantation of a Strategic Management Model based in Balanced Scorecard: a Study Case in a Public Institution. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 6 Issue 2, pp. 88-111.



- Gartner, 2016. *IT Glossary*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.gartner.com/it-glossary>, [Acedido em 4 Janeiro 2016].
- Ghemawat, P., 2000. *Competition and Business Strategy in Historical Perspective. Harvard BS Competition & Strategy Working Paper Series. WP no. 798010*. [Em linha]. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=264528](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=264528), [Acedido em 29 dezembro 2015].
- Grassova, M., 2010. Utilization of Balanced Scorecard in Public Administration. *Revista Academia Fortelor Terestre nr. 1*, pp. 49-57.
- Group, S. M., 2015. *Balanced Scorecard Institute*. [Em linha]. Disponível em: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>, [Acedido em 05 Dezembro 2015].
- Guimarães, B., Simões, P. & Marques, R. C., 2010. Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services. *Journal of Environmental Management, Vol. 91 Issue 12*, December, pp. 2632-2638.
- Hallett, M. & Thorngren, O., 2011. *Capability Development in Support of Comprehensive Approaches - Transforming International Civil-Military Interactions*. First ed. Washington DC, United States: Institute for National Strategic Studies (INSS).
- Hanafi, E. & Fatma, Z., 2015. The Effect of the Integration between Levers of Control and SWOT Analysis on Organizational Performance: Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Academic Research, Vol. 7 Issue 1*, January, pp. 215-221.
- Hill, C. & Jones, G., 2012. *Essentials of Strategic Management, Third Edition*. 3rd ed. Independence, KY: South-Western Cengage Learning.
- Hitt, M. & Ireland, D. & O. R., 2011. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*. 9th ed. Independence, KY: South-Western Cengage Learning.
- Huang, H.-C., 2009. Designing a knowledge-based system for strategic planning: A balanced scorecard perspective. *Expert Systems with Applications, Vol. 36 Issue 1*, January, pp. 209-218.
- Iancu, D., 2013. The Place and the Role of Strategy and of the Strategic Management in the Contemporary Military Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre, Vol. 18 Issue 1*, March, pp. 94-100.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. *Trabalhos de Investigação (NEP / ACA - 010)*. Lisboa: IESM.



- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. *Regras de Investigação e Referenciação Para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM (NEP / ACA-018)*. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015c. *Orientações Metodológicas Para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- James, D., 1997. The balanced scorecard or what you watch is what you get. *BRW*, Vol. 19 Issue 45, 24 November, pp. 83-84.
- Janeš, A. & Faganel, A., 2013. Instruments and methods for the integration of company's strategic goals and key performance indicators. *Kybernetes*, Vol. 42 Issue 6, pp. 928-942.
- Johnson, G., Scholes, K. & Richard, W., 2008. *Exploring Corporate Strategy*. 8th ed. London: Prentice Hall - Financial Times.
- Kanji, G. K. & Moura E Sá, P., Dezembro. Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, Vol. 12 Issue 7, 2001, pp. 898-905.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, September–October, p. 134–147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996a. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January–February, p. 75–85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996b. *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2006. *Alignment*. Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2009. *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business Review.
- Khakbaz, S. B. & Hajiheydari, N. 2., 2015. Proposing a basic methodology for developing balanced scorecard by system dynamics approach. *Kybernetes*, Vol. 44 Issue 6/7, pp. 1049-1066.
- Kibrary, F. M., 2013. *Online Integrated Library for Personal, Professional and Organisational Development*. [Em linha]. Disponível em: <http://managementhelp.org/strategicplanning/models.htm>, [Acedido em 13 Novembro 2015].
- Kostelac, D., Vukomanović, M. & Ikonić, M., 2012. Integrating Enterprise Project Portfolio Management with the Balanced Scorecard: A Case from the Pharmaceutical Industry. *Tehnicki vjesnik / Technical Gazette*, Vol. 19 Issue 2, Apr-Jun, pp. 303-316.





- Levitt, T., 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July/August 1960, p. 52.
- Maholland, L. & Muetz, P., 2002. A Balanced Scorecard Approach to Performance Measurement. *Government Finance Review*, Vol. 18 Issue 2, April, pp. 12-17.
- Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F. & Ribau Teixeira, M., 2012. The Balanced Scorecard as an Integrated Model Applied to the Portuguese Public Service: A Case Study in the Waste Sector. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 24, Março, pp. 20-29.
- Ministério da Defesa Nacional, 2013a. *Conceito Estratégico da Defesa Nacional (Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2013, de 5 de abril)*. Lisboa: Assembleia da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2013b. *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas — Reforma “Defesa 2020” (Despacho n.º 7527-A/2013)*. Lisboa: Diário da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014a. *Procede à primeira alteração à Lei de Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 7 de julho (Lei Orgânica 5/2014 de 29 de agosto)*. Lisboa: Assembleia da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014b. *Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de julho (Lei Orgânica 6/2014 de 1 de setembro)*. Lisboa: Assembleia da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014c. *Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (Decreto-Lei 183/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Assembleia da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014d. *Aprova a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (Decreto-Lei 184/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Assembleia da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014e. *Aprova a Lei Orgânica da Marinha (Decreto-Lei 185/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República..
- Ministério da Defesa Nacional, 2014f. *Aprova a Lei Orgânica do Exército (Decreto-Lei 186/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Assembleia da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014g. *Aprova a Lei Orgânica da Força Aérea (Decreto-Lei 187/2014 de 29 de dezembro)*. Lisboa: Assembleia da República.
- Ministério da Defesa Nacional, 2014h. *Diretiva Ministerial Complementar para a reforma estrutural na defesa nacional e nas Forças Armadas – Reforma “Defesa 2020” (Despacho n.º 7234-A/2014, de 2 de junho)*. Lisboa: Diário da República.
- Mintzberg, H., 2000. *The rise and fall of strategic planning*. London: Prentice Hall.





- Mintzberg, H., 2004. *Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of managing and management development*. 1. ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H., 2009a. *Managing*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publ..
- Mintzberg, H., 2009b. *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. 2. ed. ed. s.l.:Financial Times, Prentice Hall.
- Mintzberg, H., 2013a. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 5. ed. ed. s.l.:Pearson Education.
- Mintzberg, H., 2013b. *Simply managing: what managers do and can do better*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., s.d. *Introduction to Strategy in Practice and Strategic Thinking*. s.l.:s.n.
- Moore, M. H., 2002. *Criando Valor Público - Gestão Estratégica no Governo*. Rio de Janeiro: Uniletras Editora, Ltda..
- NSO, 2015. *AAP-06 - NATO Glossary of terms and definitions*. 2015 ed. Bruxelas: NATO Standardization Office (NSO).
- Pinto, F., 2007. *Balanced Scorecard*. 1<sup>a</sup> ed. Lisboa: Sílabo.
- Pinto, S. S., 2012. A Gestão Estratégica na Marinha. *Revista da Armada*, Julho, p. 17.
- Piotrkowski, K. & Bijata, M., 2015. Enterprise Architecture Frameworks Simplified Selection and Feasibility Analysis in Public Administration. *Hyperion International Journal of Econophysics & New Economy*, Vol. 8 Issue 1, pp. 209-226.
- Pires, F. J., 2014. *Impacto da Gestão Estratégica nas FFAA. Resultados e Perspetivas Futuras*. Lisboa: IESM (consulta interna).
- Popa, I., Dobrin, C., Popescu, D. & Draghici, M., 2011. Competitive Advantage in the Public Sector. *Theoretical & Empirical Researches in Urban Management*, Vol. 6 Issue 4, November, pp. 60-66.
- Porter, M. E., 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Vol. 86 Issue 1. January, pp. 78-93.
- Presidência do Conselho de Ministros, 1996. *Plano de Atividades e Relatório de Atividades (DL 183/96, de 27 setembro)*. Lisboa: Diário da República.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por "Reforma Defesa 2020" (Resolução do Conselho de Ministros 26/2013 de 11 de abril)*. Lisboa: Diário da República.



- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2013. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Ravensberg, B., 2005. Balanced Scorecards: From Golf to Business. *CrossTalk: The Journal of Defense Software Engineering*, Vol. 18 Issue 8, August, pp. 27-30.
- Rezende, J. F. d. C. & Nogueira, A. R. R., 2010. Strategic Alignment, Performance, and Value. *Latin American Business Review*, Vol. 11 Issue 4, October - December, pp. 339-363.
- Ribeiro, A. S., 2009. *Planeamento da acção estratégica aplicado ao Estado*. 1ª Ed. ed. Luanda: Minerva.
- Ribeiro, A. S., 2010. *Política de Defesa Nacional e Estratégia Militar*. 1ª Ed. ed. Lisboa: Segurança e Defesa.
- Ribeiro, A. S., 2010. *Teoria Geral da Estratégia*. 2ª ed. ed. Coimbra: Almedina.
- Ribeiro, A. S., da Silva, F. . B., Palma, J. N. & Monteiro, N. S., 2010. *Estratégia Naval Portuguesa*. Lisboa: Marinha Portuguesa.
- Rosen, S. G. O., 2013. Strategic Planning and Management in Defense Systems Acquisition. *Defense Acquisition Research Journal : A Publication of the Defense Acquisition University*, Vol. 20 Issue 3, October, pp. 261-282.
- Santos, A. J. R., 2008. *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sousa, N. d., Francisco, A. & Silva, M. d., 2016. *A Estratégia militar portuguesa atual face ao crivo das provas da Estratégia (Trabalho de Investigação de Grupo)*. Pedrouços: IUM.
- Subdiretora da DGPDN, 2016. *Palestra ao CPOG 2015/16 sobre a "A Política de Defesa Nacional*. Pedrouços: s.n.
- Vukomanovic, M. & Radujkovic, M., 2013. The Balanced Scorecard and EFQM working together in a Performance Management Framework in Construction Industry. *Journal of Civil Engineering & Management*, Vol. 19 Issue 5, pp. 683-695.
- Wheelen, T. & Hunger, D., 2012. *Strategic management and business policy: toward global sustainability*. 13th ed. New Jersey: Pearson.
- White, H. C., Godart, F. C. & Corona, V. R. T., 2007. Mobilizing Identities: Uncertainty and Control in Strategy. *Culture & Society*, Dec2007, Vol. 24 Issue 7/8 , December, pp. 181-202.
- Wikipedia, 2015. *Strategic management*. [Em linha]. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management), [Acedido em 29 dezembro 2015].



- Wise, R. I., 1997. The balanced scorecard approach to strategy management. *Public Manager*, Vol. 26 Issue 3, Fall, pp. 47-50.
- Wong, F. W., Lam, P. T. & Chan, E. H., 2009. Optimising design objectives using the Balanced Scorecard approach. *Design Studies*, Vol. 30 Issue 4, July, pp. 369-392.



## Apêndice A — Glossário

**Balanced Scorecard (BSC)** – “É um modelo ou sistema integrado de gestão organizacional (SGE-BSC-MF) que liga a formulação e o planeamento estratégico com a execução operacional. É integrado por seis fases: Desenvolver a estratégia, Planear a estratégia, Alinhar a organização, Planear as operações, Monitorizar e aprender e Testar e adaptar a estratégia” (Kaplan & Norton, 2009, pp. 7-8). Face ao facto do BSC ter começado por ser um sistema de medição do desempenho organizacional, o termo BSC, devidamente contextualizado, refere-se igualmente à componente de medição (objetivos-indicadores-metas, associado a cada perspetiva) do atual SGE-BSC-MF (Autor, 2016).

**“Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy Award”** – “Este galardão premeia anualmente as organizações a nível mundial que utilizando a metodologia BSC, atingem resultados notáveis na EE. Em fins de 2015, passados 15 anos da criação do prémio, existiam 209 organizações mundiais, dos setores privado, público e sem fins lucrativos, distinguidas com o prémio, sendo uma Portuguesa, a Marinha, distinguida em novembro de 2015. O prémio é um cristal em forma de estrela de cinco lados representando os cinco princípios da organização focada na estratégia” (Autor, 2016).

**Business Intelligence (BI)** – “Disciplina que integra as aplicações, a infraestrutura, as ferramentas e as boas-práticas que facilitam o acesso e a análise da informação para melhorar e otimizar a tomada de decisão, potenciando a superioridade de execução e os resultados a obter” (Gartner, 2016).

**Capacidade de Defesa** – “Este conceito articula todos os elementos (DOTMLPPII) relevantes à edificação coerente e sustentável de uma capacidade: Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade. O modelo integra todas estas dimensões da capacidade para que as pessoas não sejam seduzidas, sob a pressão de restrições de recursos ou outra, em pensar que a mudança de um elemento, como a redação de uma nova doutrina, resulta automaticamente na geração dos respetivos efeitos operacionais desejados” (Hallett & Thorngren, 2011, p. 41).

**Gestão Estratégica (GE)** – “Conjunto de decisões e ações de gestão que determinam o desempenho organizacional de médio e longo-prazo. A GE inclui a análise da envolvente (externa e interna), a formulação estratégica de longo prazo, a implementação estratégica e a monitorização e controlo da execução estratégica. O estudo da GE foca-se na monitorização e avaliação das oportunidades e desafios externos, tendo por base as potencialidades/vulnerabilidades da organização” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 5).



**Indicador Estratégico (BSC)** – Segundo Kaplan e Norton (1996b, p. 8) e (2009, p. 85) é a variável associada a um objetivo estratégico que mede o seu desempenho, tendo como referência de performance a meta a atingir em determinado momento. O modelo BSC complementou os indicadores financeiros que medem o desempenho passado com indicadores associados aos vetores que alavancam o desempenho futuro da organização, designadamente indicadores associados aos objetivos das perspectivas “Clientes”, “Processos internos” e “Aprendizagem e crescimento”/Recursos.

**Iniciativas estratégicas** – De acordo com Kaplan e Norton (2009, p. 103) é o conjunto de projetos e programas de duração finita pré-definida, de natureza transformacional, distinta das atividades operacionais do dia-a-dia, cujo portefólio é concebido de forma coerente no sentido da organização atingir o desempenho objetivado na visão.

**Mapa Estratégico** – Segundo Kaplan e Norton (2009, p. 98 e p. 10) descreve o processo de criação de valor organizacional através de uma série de relações causa-efeito entre objetivos estratégicos definidos nas quatro perspetivas do BSC. Um mapa estratégico disponibiliza uma representação gráfica simples de todas as dimensões da estratégia, designados temas estratégicos.

**Meta** – Segundo Kaplan & Norton (2009, p. 11) é o atributo de um indicador de objetivo que traça o nível de desempenho ou taxa de melhoria necessária ser atingida pelo objetivo estratégico num determinado momento do ciclo de execução estratégica. As metas podem ser progressivas no tempo.

**Missão** – “É o propósito ou razão de existência da organização. Estabelece o que a organização disponibiliza à sociedade (serviços e/ou produtos). A declaração de missão deve definir o propósito fundamental que diferencia a organização das restantes e identificar o grande objetivo da sua existência e das operações que realiza, em termos dos produtos e serviços que disponibiliza” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 17).

**Objetivo Estratégico** – “É um resultado ou estado final que o plano ou diretiva estratégica identifica que deve ser atingido. Deve ser estabelecido com verbos de ação e identificar o que deve ser atingido, quando e em que grau (quantificação). O cumprimento dos objetivos corporativos devem levar ao cumprimento da própria missão da organização” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 18). É comumente aceite que os objetivos devem obedecer à regra SMART, i.e. serem: Específicos (concretos, concisos e claros), Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Limitados no Tempo (Autor, 2016).



**Operações** – “Atividades da organização relacionadas com o desenvolvimento de produtos e/ou serviços para o cliente ou cidadão e com as funções de suporte à produção” (Kaplan & Norton, 2009, p. 186).

**Perspetivas do Mapa Estratégico** – Para Pinto (2007, p. 40) são as dimensões de gestão das organizações que são representadas graficamente no mapa estratégico em quatro camadas horizontais sobrepostas, sendo, de baixo para cima, a perspetiva “Aprendizagem e crescimento”/Recursos que suporta a perspetiva “Processos internos” que apoia a perspetiva “Clientes” que, por sua vez, sustém a perspetiva de topo, a perspetiva “Financeira” ou de “Criação de Valor” (setor público).

**Planeamento Estratégico** – Segundo Alfred Chandler (1998), é a determinação dos objetivos de médio e longo-prazo da organização (Fins) e a adoção das linhas de ação (Caminhos) e afetação dos recursos necessários (Meios) para os atingir.

**Temas Estratégicos do Mapa Estratégico** – Segundo Kaplan e Norton (2009, p. 10) são as dimensões ou componentes mais relevantes da estratégia (normalmente, quatro a seis), permitindo deduzir dentro de cada tema os objetivos estratégicos correspondentes, devidamente articulados entre perspetivas (ver conceito acima). A existência de temas permite que as dimensões estratégicas que representam sejam planeadas e geridas independentemente, mantendo contudo um todo coerente. Visto que operam transversalmente às unidades orgânicas e às funções organizacionais suportam a interação organizacional necessária ao sucesso da execução estratégica. Normalmente são representados no mapa estratégico em colunas.

**Valores** – “São os princípios intemporais que guiam a organização. Representam crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores” (Pinto, 2007, p. 58).

**Visão** – “É a declaração do líder da organização que expressa o que esta aspira ser. O seu propósito é estabelecer uma perspetiva do futuro, de modo a entusiasmar, ganhar o compromisso e motivar o empenho e desempenho dos colaboradores” (Johnson, et al., 2008, p. 163).



## **Apêndice B — Estrutura da entrevista semiestruturada às cinco entidades principais da Defesa Nacional**

### **Trabalho de Investigação Individual**

#### **“Edificação da Capacidade de Gestão Estratégica da Defesa Nacional”**

##### **Entrevista Semiestruturada**

###### **Objetivo da Entrevista**

Esta entrevista destina-se a recolher dados pertinentes sobre o grau de desenvolvimento e de maturidade do Processo de Gestão Estratégica (PGE) nas cinco entidades principais da Defesa Nacional (MDN, EMGFA, Marinha, Exército e Força Aérea), a fim de serem utilizados no Trabalho de Investigação Individual: “Edificação da Capacidade de Gestão Estratégica da Defesa Nacional”.

###### **Contexto do Trabalho de Investigação**

Considerando o estado da arte da Gestão Estratégica (GE), o trabalho de investigação “Edificação da Capacidade de Gestão Estratégica da Defesa Nacional” efetua o levantamento do grau de maturidade da Gestão Estratégica (GE) nas 5 entidades principais da Defesa Nacional (MDN, EMGFA e Ramos), nomeadamente ao nível:

- Do grau de maturidade da metodologia e do sistema de GE: da Formulação, Operacionalização (tradução da estratégia em elementos acionáveis) e Monitorização e Controlo (M&C) da Execução Estratégica; e
- Do grau de integração da capacidade de GE: Das componentes DOTMLPPII (Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Infraestruturas e Interoperabilidade) da capacidade GE.

Com estes dados na mão, o estudo identifica de seguida as oportunidades de melhoria, específica e de conjunto, dos processos de Gestão Estratégica das referidas entidades de Defesa.

Por fim, o trabalho deduz e recomenda a arquitetura da capacidade GE a edificar, numa perspetiva integrada, isto é, assegurando o desenvolvimento e robustez de todos os seus elementos DOTMLPPII.

As entrevistas a efetuar em cada entidade contribuirão, pois, para o levantamento do estado de desenvolvimento e maturidade da respetiva capacidade GE.

##### **Questionário**

###### **Secção “Grau de maturidade da metodologia e do sistema de GE”**

1. Quais os instrumentos de Gestão Estratégica (GE) que a entidade utiliza e qual a sua base (DL 183/96, Lei 66-B 2007/SIADAP, etc.)?
2. Quais as mais-valias desses instrumentos de gestão para a entidade? Como se relacionam com os restantes instrumentos de gestão operacional da organização (Financeira, RH, Operações Militares...)?
3. Que impactos tem tido a GE na melhoria dos processos da entidade?
4. Como caracteriza o grau de maturidade dos seguintes processos de GE?
  - a. Formulação Estratégica?
  - b. Operacionalização (tradução da estratégia e alinhamento das atividades, orçamento e pessoas)?





- c. Monitorização e Controlo (A entidade possui um SI de acompanhamento contínuo da execução estratégica)?
5. Que tipos de revisão efetuam (operacional e/ou estratégica) e qual a sua periodicidade?
6. A entidade tem alguma capacidade de Gestão de Projeto (GP) implementada (Doutrina GP, EPM, PMO,...). Se sim, como se relaciona com a GE?
7. Quais foram os maiores obstáculos que a entidade sentiu na implementação da capacidade de GE?
8. Quais as oportunidades de melhoria que o processo de Gestão Estratégica apresenta?
9. Foi encetado um plano de comunicação estratégico (incluindo publicitação por diversos meios)? Qual o conhecimento que as pessoas, em geral, têm sobre o processo GE (conhecem a Visão, Valores, Objetivos, Iniciativas, etc.)?

#### Secção “Grau de integração da capacidade de GE – DOTMLPII”

1. O processo GE está vertido na **Doutrina** da entidade (Há alguma publicação doutrinária que explique como se formula, operacionaliza, monitoriza e controla o processo GE na entidade)?
2. Há alguma **Organização** (e.g. Gabinete de GE) estabelecida na entidade para coordenar e supervisionar o desenvolvimento e a execução estratégica?
3. Há **Formação** sobre o processo de GE?
4. Qual o grau de envolvimento da **Liderança** Superior e Intermédia dos órgãos da entidade na:
  - a. Formulação estratégica?
  - b. Alinhamento estratégico dos seus órgãos (alinhamento vertical e alinhamento horizontal - inter-órgãos)?
  - c. Revisão estratégica (Quadrimestrais para assegurar que os resultados da execução estratégica são os ambicionados e Anuais para manter a estratégia adaptada à envolvente)?
  - d. Reporte da execução estratégica dos órgãos à entidade de chefia superior?
5. Existe algum suporte tecnológico (**Material/Infraestruturas**) à M&C da execução estratégica (Sistema de Informação de Gestão Estratégica)?
6. Considera que a entidade possui **Pessoal** suficiente e devidamente qualificado em GE?
7. Considera que é importante **standardizar/alinhar** os PGE do MDN, EMGFA e Ramos? Que vantagens? Que desvantagens?

#### Secção “Sustentabilidade, Governação e Evolução da Capacidade GE”

1. Que desafios há relativamente à sustentabilidade da capacidade?
2. Qual o modelo de governação que deve ser edificado para a capacidade GE?
3. Quais são os planos futuros de evolução da capacidade GE na entidade?
4. Considera que o universo da Defesa deve possuir uma capacidade transversal de GE entre o MDN, EMGFA e Ramos? (considera que essa capacidade promoveria sinergias, a eficiência e eficácia e o alinhamento estratégico vertical, entre MDN e EMGFA/Ramos e entre EMGFA e Ramos, e horizontal inter-ramos?)





Apêndice C — Estrutura do Conceito “Gestão Estratégica”

Tabela 3 - Estrutura do conceito “Gestão Estratégica”

Dimensões	Indicadores	MDN	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea
<b>Desenvolver a Estratégia</b>	1. Missão, valores, visão 2. Análise estratégica 3. Formulação da estratégia	1. Não sintetiza a missão, valores e visão para o mandato 2. O CEDN não efetua uma análise da envolvente geopolítica completa, limitando-se a descrever o contexto nacional e internacional. Ou seja, o documento não desenvolve de forma lógica os nexos de causalidade entre a envolvente e os Objetivos Nacionais Conjunturais e, entre estes, e os Vetores e Linhas de Ação 3. Desenvolve o CEDN, a Diretiva Governamental da DN “Reforma Defesa 2020” e as subsequentes Diretivas Ministeriais de implementação do CEDN, faltando a sua materialização em OE e metas concretas para o mandato	1. O PA estabelece a missão e visão, mas não os valores 2. O CEM efetua uma análise estratégica descritiva, relevando as ameaças e riscos, mas não a estrutura em torno de instrumentos testados, como as análises PEST(EL) e SWOT. 3. O PA analisa de forma descritiva o contexto ambiental. 4. Quanto à formulação estratégica, o CEM estabelece a ação militar a desenvolver em tempo de paz, crise e guerra, para cada um dos seis cenários de empenhamento de forças estabelecidos no CEM. O PA estabelece OE e objetivos para os setores do EMGFA.	1. A missão, visão e valores são estabelecidos na DPM e nas DS 2. A DPM e as DS elaboram as análises SWOT respetivas, suportadas por análises PEST(EL), de stakeholders e da cadeia de valor 3. A formulação estratégica deriva das medidas deduzidas da análise SWOT, sendo traduzida em objetivos estratégicos na DPM e setoriais nas DS, bem como em linhas de ação associadas a cada um dos objetivos que visam a sua prossecução.	1. O processo de implementação da metodologia BSC no Exército encontra-se ainda em curso. Reporta-se abaixo o já efetuado e em execução, tendo por base as entrevistas efetuadas e a revisão da documentação já disponível. 2. A missão, valores e visão do Exército são estabelecidos na sua Diretiva de Planeamento e em cada uma das oito DS. 3. A DPEB e as DS incluem a análise estratégica respetiva 4. A formulação estratégica consiste nas linhas de ação associadas a cada objetivo estratégico corporativo e setorial	1. A Diretiva de Planeamento (DP) define a missão, valores e visão 2. A Diretiva de Planeamento não desenvolve uma análise estratégica 3. De acordo com a Diretiva de Planeamento a estratégia é formulada em 4 perspetivas estratégicas (Produto Operacional, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Gestão de Recursos).
<b>Planear/Traduzir a estratégia</b>	1. Mapa estratégico 2. Indicadores/metasp 3. Portefólios de iniciativas 4. Financiamento	1. Não possui mapa estratégico. Tal como referido em (Sousa, et al., 2016) e conforme definido no Despacho do MDN 4/2011, de 31 de janeiro, no sentido de se operacionalizar a estratégia de DN vertida no CEDN, o Conselho de Ministros (CM), após ter aprovado o CEDN, era suposto ter promulgado a Diretiva Governamental da DN (DGDN), aplicável a todos os setores do Estado, desencadeando em cada ministério a promulgação de Diretivas Ministeriais (DM) de implementação setorial do CEDN. Verificou-se, contudo, que a diretiva governamental promulgada pelo CM, a designada “Reforma Defesa 2020”, incide unicamente na implementação do CEDN no	1. Não traduz a estratégia do CEM e do PA em mapas estratégicos alinhados entre si. 2. O PA estabelece indicadores para cada atividade, contudo nem todos têm metas atribuídas. As atividades desagregam-se em ações e EA, contudo não são estabelecidos indicadores a estes níveis mais baixos, o que cria dificuldade na determinação dos valores dos indicadores agregados de atividade. Apesar de haver um mapeamento entre as atividades e os objetivos setoriais e entre estes e os objetivos estratégicos, não define indicadores para os objetivos setoriais e estratégicos. “Há falta de recursos para medição dos resultados do PA, pelo que o processo não é realimentado totalmente, apesar dos órgãos o	1. A estratégia corporativa foi traduzida num ME incluído na DPM que se desdobra em cascata em ME setoriais 2. Existe a nível corporativo e setorial um BSC que associa a cada objetivo estratégico, os correspondentes indicadores, metas e iniciativas estratégicas. 3. Cada objetivo corporativo e setorial possui as suas iniciativas estratégicas, contudo os setores tendem a associar demasiadas iniciativas a um objetivo, e por outro lado nem todas as iniciativas têm natureza estratégica 4. O Financiamento das iniciativas é em função do orçamento aprovado.	1. Existe um mapa estratégico corporativo na DPEB que se desdobra em cascata em mapas estratégicos setoriais 2. Existe a nível corporativo e setorial um BSC que associa a cada OE, os correspondentes indicadores e metas. 3. Quanto ao alinhamento das iniciativas com os OE “sendo um processo embrionário no Exército...está em curso” (MGEM DC-EME). 4. O Financiamento das iniciativas é em função do orçamento aprovado.	1. A DP não inclui mapa estratégico, contudo o SI que M&C a execução da estratégia traduz a estratégia num mapa estratégico da Força Aérea. Os órgãos de 2º nível não possuem mapa estratégico, nem objetivos estratégicos específicos, revendo-se nos objetivos operacionais de nível corporativo. 2. A DP é complementada anualmente pela designada Diretiva Anual de Objetivos e Indicadores de Gestão. A estrutura definida nestes dois documentos é a seguinte: Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais, Atividades e Objetivos de Gestão, aos quais estão associados indicadores e metas. 3. A DP não tem a figura de iniciativa estratégica, mas sim



		<p>MDN/FFAA, i.e. na componente militar da DN onde, recaem somente 39,3% das LAE do CEDN. A regulação da implementação no MDN da “Reforma 2020” foi efetuada através de duas Diretivas Ministeriais publicadas em sucessão, (Ministério da Defesa Nacional, 2013b) e a sua complementar (Ministério da Defesa Nacional, 2014h). As DM a serem promulgadas pelos setores poderiam ter sido traduzidas em OE e ME setoriais, o que não aconteceu, até mesmo no MDN.</p> <p>2. Não possui indicadores/metaspadevidamente estruturados. O Art.º 13º da Lei Orgânica do MDN (Ministério da Defesa Nacional, 2014c) estabelece que compete à Direção-Geral de Política de DN (DGPDN) monitorizar a implementação das ações setoriais definidas no CEDN, militares e não-militares. Verifica-se contudo que este controlo não está a ser efetuado (Subdiretora da DGPDN, 2016), exceto na vertente da componente militar da Defesa, inicialmente pela CARDN e atualmente pelo gabinete do MDN, mas utilizando métodos tradicionais de M&amp;C e não um processo BSC estruturado, associando indicadores e metas a OE de mandato.</p> <p>3. Tendo por base a Reforma 2020, a CARDN estabeleceu as ações a encetar, contudo não as associou a OE de mandato a atingir, como requer a metodologia BSC</p> <p>4. Existe financiamento (e.g. LPM), mas não se consegue associar os EA da LPM a OE de</p>	<p>poderem efetuar” (C/DIPLAEM)</p> <p>3. O PA define as atividades a encetar, contudo não destrinça as de cariz estratégico e transformador (iniciativas) das tarefas do dia-a-dia.</p> <p>4. O PA serve simultaneamente de proposta de plano orçamental do EMGFA. O financiamento das atividades, estratégicas (iniciativas) e não-estratégica (operações), depende do orçamento concedido, pelo que o PA deveria ser ajustado no fim do ano ao orçamento atribuído, o que não é efetuado, exceto em sede de SIGDN. O financiamento das iniciativas estratégicas depende do orçamento aprovado e de serem selecionadas para financiamento.</p>			<p>ações para cada Atividade.</p> <p>4. O Financiamento das atividades é em função do orçamento aprovado.</p>
--	--	--	--	--	--	---



		mandato; ou seja o STRATEX não está claramente definido				
<b>Alinhar a organização</b>	1. Unidades orgânicas (operacionais e apoio) 2. RH	1. Visto que o MDN não traduz a sua estratégia num mapa estratégico, o EMGFA e Ramos não podem alinhar os seus mapas com o do MDN. Nestas circunstâncias, os Ramos mitigam esta situação tendo como fonte dos seus ME os despachos do MDN. À exceção da SG-MDN, as DG e outros órgãos de 2º nível do MDN não possuem uma capacidade de GE implementada: mapas estratégicos, BSC, SIGE, etc.. Os órgãos do MDN elaboram o seu PA (a SG-MDN elabora a montante do PA o seu Plano Estratégico) que tem uma componente estratégica, contudo tratando-se de um PA, centra-se naturalmente mais no planeamento das atividades e recursos (a proposta orçamental anual é definida no PA) do que na estratégia que os enquadra. 2. À exceção da SG-MDN, as DG e restantes órgãos de 2º nível do MDN não elaboram e aplicam um plano de comunicação estratégico estruturado que garanta o alinhamento das pessoas com a estratégia	1. As unidades operacionais e de apoio não possuem mapas estratégicos, nem BSC associados, não existindo alinhamento estratégico dos OE. Contudo existe alinhamento vertical das atividades: O PA do EMGFA estabelece os OE, OS e Atividades e os seus órgãos estabelecem as ações e EA em que as atividades se desdobram, sendo estes últimos (EA) os que são financiados a nível elementar. Todo este agregado desde os OE até aos EA consta do PA. Não existem alinhamentos horizontais entre ações e EA de diferentes órgãos, apesar de órgãos distintos poderem concorrer para a mesma atividade. 2. Não foi estabelecido um plano de comunicação estruturado do PA, para além do seu acesso via Intranet	1. A organização é alinhada até ao seu 2º escalão (9 setores). 2. As unidades operacionais (CN, IH e CCM) e de apoio (STI, SM, SP, SF, EN e IGM) produzem o seu plano estratégico, incluindo mapa estratégico e BSC, em alinhamento com a estratégia corporativa estabelecida na DPM. 3. Há setores que desenvolvem um processo de comunicação estratégica para dar a conhecer e alinhar as pessoas com a nova estratégia, visto serem elas que a vão executar na prática, contudo é uma prática ainda não consolidada e efetiva.	1. A organização é alinhada até ao seu 2º escalão (8 setores). 2. As unidades operacionais e de apoio do Exército produzem o seu plano estratégico, incluindo mapa estratégico e BSC, em alinhamento com a estratégia corporativa estabelecida na DPEB- 3. “Não foi elaborado nenhum Plano de Comunicação Estratégica propriamente dito. Porém, foi realizado um ciclo de sessões de esclarecimento/apresentações da DPEB 2015-16, de S.Exª. General CEME, redigida utilizando a metodologia do BSC e a cadeia de valor (formato novo face ao que vinha a ser feito no passado) que permitiu comunicar, sem margem para dúvidas, a Visão, os Valores, os Objetivos, as Linhas de Ação, etc., do Exército. “Adicionalmente a Divisão de Planeamento de Forças vai divulgando artigos temáticos que são disponibilizados através do <i>e-mail</i> pessoal institucional e no Portal Colaborativo do EME, a que têm acesso os usuários da Rede de Dados do Exército” (MGEN DC-EME).	1. As unidades orgânicas não possuem mapas estratégicos, nem um BSC, não existindo alinhamento estratégico dos objetivos. Contudo existe alinhamento vertical das atividades: A DP da FA estabelece os OE, OO, atividades e Og e os órgãos da FA estabelecem as ações a encetar para cada atividade. 2. Não foi estabelecido um plano de comunicação estruturado sobre a estratégia, para além do seu acesso via Intranet
<b>Planear as operações</b>	1. Melhoria dos processos-chave 2. Planeamento das operações, dos recursos e orçamentação	1. Não existindo ME, torna-se mais difícil ao MDN e seus órgãos internos de 2º nível identificar rigorosamente e melhorar os processos que estão na base da criação do valor institucional. A SG MDN fá-lo com base no PGE BSC que implementou. 2. Os órgãos do MDN elaboram o PA anual que está na base da proposta orçamental do	1. O PA inclui o planeamento das operações e das iniciativas estratégicas, não fazendo distinção entre elas. Quanto à melhoria dos processos-chave verifica-se que “há falta de recursos para medição dos resultados do PA, pelo que o processo não é realimentado totalmente, apesar dos órgãos o poderem efetuar” (C/DIPLAEM), Assim, visto	1. As operações e as iniciativas estratégicas são planeadas no PA. A melhoria dos processos-chave é essencial para que a estratégia, como um todo, tenha sucesso. As iniciativas estratégicas associadas aos objetivos da perspetiva “Processos Internos” visam a melhoria dos processos-chave. 2. Os PA de cada setor associam os recursos às	1. As operações são planeadas no PA, onde serão incluídas também as iniciativas estratégicas. Quanto à melhoria dos processos “Tratando-se a GE um processo embrionário no Exército, verifica-se que a implementação da GE já permitiu que todas as estruturas intermédias se debruçassem sobre as suas atividades, compreendessem a necessidade	1. “Permite a análise de processos e a reconfiguração em tempo real (ciclo de 3 meses) das disfunções detetadas” (MGEN SCEMFA) 2. Os PA incluem os recursos a atribuir às atividades, contudo há necessidade de melhorar esta associação. O orçamento das operações é naturalmente em função do orçamento aprovado para cada setor.



		ministério. Os PA incluem uma componente estratégica, o planeamento das atividades e o planeamento dos recursos.	que os resultados da EE não são medidos e realimentados de forma consistente, dificulta a melhoria dos processos subjacentes à criação de valor do EMGFA. 2. O PA estabelece os RH disponíveis, mas não estabelece a associação com as diferentes atividades a desenvolver, o que pode prejudicar o sucesso de realização. O financiamento das operações/tarefas normais (não-estratégicas) depende naturalmente do orçamento aprovado para o EMGFA.	atividades, contudo há reserva de melhoria nesta associação. O financiamento das operações (business-as-usual) depende naturalmente do orçamento aprovado para cada setor.	de as “medir para crescer” e as valorizassem em função do seu real contributo para os cumprimentos dos objetivos estratégicos.” (MGEN DPEB) 2. Os PA incluem os recursos a atribuir às atividades, contudo à necessidade de melhorar esta associação. O orçamento das operações será naturalmente função do orçamento aprovado para cada setor do Exército.	
<b>Monitorizar e Aprender</b>	1. Revisões da estratégia 2. Revisões das operações	1. À exceção da SG-MDN, os restantes órgãos não efetuam revisões periódicas e estruturadas da estratégia nem possuem um SI de apoio à GE 2. À exceção da SG-MDN, os restantes órgãos do MDN não efetuam revisões periódicas e estruturadas das operações, nem possuem um SI que apoie a GP	1. O EMFA não efetua revisões estratégicas, visto que não possui um BSC associado aos objetivos estratégicos e setoriais. Não existe um SIGE. 2. Cada órgão do EMGFA gere as suas operações. O EPM não é utilizado, exceto pela DIRCSI	1. Há alguns setores que fazem revisões periódicas da estratégia (e.g. quadrimestralmente), mas a grande maioria ainda não atingiu este nível de maturidade. 2. Há alguns setores que fazem revisões operacionais periódicas (e.g. mensalmente), contudo a grande maioria não atingiu este nível de maturidade.	1. “Uma vez que o processo ainda está a ser implementado, ainda não foi feita nenhuma revisão. No entanto, o atual plano prevê, para o final de 2016 (momento em que a Diretiva de S. Exa General CEME cessa), a revisão da Diretiva e consequentemente a revisão das diretivas setoriais. Ou seja, pretende-se, em primeiro lugar, o envolvimento de todas as entidades setoriais nesta nova metodologia, para que se revejam, compreendam e a apliquem a fim de, através da experiência e recolhidos ensinamentos, a revisão estratégica em 2016, se faça naturalmente e os produtos finais apresentem mais consistência e melhor alinhamento. Após 2016, as revisões estratégicas ocorrerão trimestralmente” (MGEN DC-EME) 2. Idem relativamente às revisões operacionais,	1. As revisões estratégicas são efetuadas trimestralmente unicamente ao nível corporativo, visto que os setores/órgãos da FA não possuem diretivas estratégicas 2. As revisões operacionais são efetuadas periodicamente unicamente ao nível corporativo.
<b>Testar e Adaptar</b>	1. Análise da EE 2. Adaptação da estratégia	1. Não é efetuada uma análise estruturada dos resultados da EE, visto que não existe um BSC associado. 2. O CEDN não é revisto e	1. Não é efetuada análise dos resultados da execução estratégica, visto que não existe um BSC associado, contudo faz-se a análise da execução das	1. Os setores ainda não efetuam uma análise rigorosa da sua execução estratégica anual, produzindo antes o relatório de atividades que se atém a essa	1. O processo de GE ainda está em fase de implementação, pelo que não terminou nenhum ciclo de execução, o que só ocorrerá em fins de 2016, momento em	1. A análise da EE é efetuada anualmente em preparação da promulgação da próxima Diretiva Anual de Objetivos e Indicadores de Gestão



		adaptado anualmente à envolvente. Os órgãos internos do MDN produzem/renovam o seu PA anual.	atividades em sede de RA. 2. É elaborado um novo PA em cada ano, o qual pode alterar os objetivos setoriais e as atividades subjacentes.	componente mais tangível. 2. O processo de adaptação da estratégia em vigor e o teste a estratégias emergentes, passíveis de serem adotadas, é efetuado anualmente, começando com a revisão da DPM, ao que se segue a revisão das DS e em alinhamento com estas a produção dos PA dos setores e da PPO	que se efetuará a análise dos resultados obtidos no biénio anterior e se adaptará a estratégia em vigor. 2.	2. É elaborada anualmente uma nova Diretiva de Objetivos e Indicadores de Gestão
--	--	--	---	---	--	--





Apêndice D — Estrutura do Conceito “Capacidade de Defesa”

Tabela 4 - Estrutura do conceito “Capacidade de Defesa”

Dimensões	Indicadores	MDN	EMGFA	Marinha	Exército	Força Aérea
Doutrina	1. Existência de doutrina GE	1. O MDN não possui uma capacidade GE implementada, pelo que não possui doutrina GE específica. Excetua-se a SG-MDN que se encontra a consolidar a sua capacidade GE.	1. Não tem doutrina GE	1. Possui um documento doutrinário sobre GE, o PAA 1003 “A Gestão Estratégica na Marinha”	1. Visto que o processo GE ainda é embrionário, não há doutrina interna. O Exército tem-se apoiado em autores de referência (e.g. Kaplan e Norton), envolvendo a estrutura superior do Exército, no sentido de adaptar o PGE BSC à realidade do Exército	1. O sistema GE da FA, designado cockpit organizacional, é fundado na Diretiva 52/08 do General CEMFA. A doutrina base deste processo encontra-se na Diretiva referida, na DP da FA e em Diretivas promulgadas anualmente.
Organização	1. Gabinete de GE (GGE)	1. Não estabeleceu um gabinete GE. A DGPDN é encarregue do planeamento estratégico de defesa.	1. A DIPLAEM é responsável pelo planeamento estratégico, mas não tem um GGE.	1. Não possui GGE, sendo a Divisão de Planeamento do EMA responsável pela coordenação e supervisão da estratégia da Marinha. A Marinha possui uma estrutura <i>ad-hoc</i> , designada Núcleo de Consultadoria Interna (NCI), que interage e coordena o alinhamento e operacionalização da GE nos setores da Marinha. O NCI pertence e reporta ao EMA. O NCI é considerado o embrião de um possível futuro GGE.	1. O Exército planeia criar um órgão de gestão e governação da GE, dependente do Tenente-General VCEME, que irá centralizar todo o processo de GE do Exército. Vão igualmente ser criadas estruturas semelhantes para apoiar a operacionalização da GE ao nível das entidades setoriais. Neste momento, as funções do órgão de governação estão a ser desempenhadas pela Divisão de Planeamento de Forças do EME que as concretiza através da Repartição de Planeamento Estratégico e contando com o apoio técnico da Repartição de Comunicações e Sistemas de Informação e da empresa “Bright Partners” contratada para implementar a solução <i>Enterprise Project Management</i> da Microsoft (EPM-MS) para suportar a gestão de projeto e M&C da execução estratégica.	1. Não possui um GGE, sendo a Divisão de planeamento do EMFA que acumula estas funções.
Treino	1. Formação e Treino GE	1. Não possui uma capacidade específica para formação e treino em GE.	1. Não há formação e treino em GE	1. O processo de implementação do BSC que foi desenvolvido em 2010/11 pela Marinha apoiou-se nos conhecimentos de vários membros do NCI, obtidos em formação pós-graduada. O NCI tem realizado <i>workshops</i> sobre GE/BSC, contudo não é algo consolidado. No futuro poderá	1. O Exército não possui formação em GE. O processo GE que se encontra em fase de implementação apoiou-se nos conhecimentos dos intervenientes obtidos em cursos de qualificação (e.g. Curso de Estado-Maior Conjunto do Instituto de Estudos Superiores	1. A Força Aérea não possui formação em GE, havendo ocasionalmente ações de informação <i>ad-hoc</i> no EMFA.



				ser desenvolvido um curso de qualificação sobre GE/BSC na Escola de Tecnologias Navais e eventualmente integrar a GE nos cursos da Escola Naval (o Curso de Administração Naval já inclui a abordagem à GE)	Militares) e de iniciativa pessoal na consulta de documentação da especialidade.	
<b>Material</b>	1. Sistema de Informação da GE	1. Não possui um SIGE, visto que o MDN ainda não implementou um PGE. Possui um ERP (SIGDN) que serve o universo da DN essencialmente na área orçamental e financeira e proximamente na área RH	1. Apesar de por lei a DIPLAEM ter a incumbência de coordenar e acompanhar o ciclo de gestão, não possui ferramentas modernas de apoio a esta função: SIGE, BI, EPM, etc.. De acordo com o C/DIPLAEM “Há questões culturais que têm de ser ultrapassadas” que dificultam a M&C da GE	1. A Marinha desenvolveu o seu próprio SIGE, designado Sistema de Monitorização e Controlo da GE (SMC-GE), relativamente ao qual a ESPAP solicitou á Marinha o estabelecimento de um protocolo tripartido Marinha-MDN-ESPAP para o seu desenvolvimento comum e adaptação para ser utilizado pela Administração Pública Portuguesa no quadro do SIADAP	1. O Exército em parceria com a empresa “Bright Partners” encontra-se a implementar um SI de M&C da GE assente na plataforma <i>Enterprise Project Management</i> da Microsoft (EPM-MS).	1. Para efeitos de M&C são associados às ações indicadores e metas. A agregação/ponderação dos resultados dos indicadores produz o resultado da atividade correspondente e a agregação/ponderação dos resultados das atividades, produz o resultado do respetivo objetivo operacional. O mesmo acontece entre os objetivos operacionais e os objetivos estratégicos. Assim a Força Aérea desenvolveu uma aplicação Excel com os indicadores e metas associados às ações. A aplicação agrega os resultados das ações e pondera-os, determinando os resultados das atividades e assim sucessivamente, calculando posteriormente o estado dos objetivos operacionais e finalmente dos objetivos estratégicos. Os resultados são mostrados em forma gráfica no formato do mapa estratégico corporativo.
<b>Liderança</b>	1. Patrocínio da liderança 2. Governação da capacidade	1. Não existe uma capacidade GE, pelo que a liderança ainda não está focada nessa necessidade 2. Não existindo a capacidade GE, não existe o respetivo processo de governação	1. O EMGFA não possui uma capacidade GE implementada, mas somente a de planeamento estratégico, em que a M&C não é feita de forma integrada. Neste contexto, as lideranças ainda não estarão totalmente avisadas das mais-valias de implementação de um sistema integrado de GE em malha-fechada 2. Não existindo capacidade GE, não é governada	1. O CEMA apoia totalmente o processo. Quanto às lideranças dos setores, há compreensão geral da necessidade do processo GE, contudo parece subsistir ainda algum desconhecimento sobre as suas potencialidades e como deve ser potenciado em prol da criação de valor por parte dos setores e da Marinha, em geral 2. A nível superior, a governação é efetuada pelo EMA, com apoio da Superintendência das	1. Há patrocínio total por parte da Liderança Superior e Intermédia em todas as fases do processo (Análise e formulação estratégica, tradução, alinhamento, planeamento das atividades e M&C). 2. O Exército planeia criar um órgão de gestão e governação da GE, dependente do Tenente-General VCEME, que irá centralizar todo o processo de GE do Exército. Vão igualmente ser criadas estruturas semelhantes ao nível das	1. Existe apoio total do CEMFA e as chefias dos órgãos de 2º nível conhecem a informação que devem disponibilizar ao EMFA. 2. É feita de forma centralizada no EMFA.



				Tecnologias da Informação. A nível executivo esta função é apoiada pelo NCI	entidades setoriais para apoiar a operacionalização e a governação da GE. Neste momento, as funções do órgão de governação estão a ser desempenhadas pela Divisão de Planeamento de Forças do EME que as concretiza através da Repartição de Planeamento Estratégico.	
<b>Pessoal</b>	1. Pessoal qualificado no GGE 2. Pessoal qualificado nas UO/setores	1. Não existe pessoal atribuído especificamente à GE 2. Só na SG-MDN existem RH qualificados em GE que estão na génese de edificação da capacidade na SG	1. Os oficiais conhecem e lideram o processo de planeamento estratégico militar e coordenam a elaboração do PA do EMGFA, mas não têm formação específica em GE/ <i>Balanced Scorecard</i> . 2. Idem relativamente às UO do EMGFA.	1. Nesta altura não existe pessoal suficiente. O oficial do EMA responsável pela supervisão da GE na Marinha não foi rendido e o NCI está exaurido de oficiais. Espera-se que a breve trecho seja possível recuperar desta situação, no sentido de continuar a consolidar o PGE da Marinha. 2. Nos setores há pouco pessoal conhecedor de BSC.	1. Não existe pessoal suficiente. Porém, este facto não se constituiu, em si, um obstáculo para que o Exército desse os primeiros passos, que considerou essenciais. Com o tempo, a formação será aperfeiçoada através da identificação das necessidades de formação e colocação das pessoas nos lugares certos.	1. Há pouco pessoal qualificado em GE na Divisão de Planeamento 2. Nas UO há pouco pessoal conhecedor do BSC, contudo é conhecedor no que reporta para o EMFA (estado das ações de que é responsável)
<b>Interoperabilidade</b>	1. Alinhamento entre EMGFA e MDN 2. Alinhamento entre Ramos e MDN 3. Alinhamento entre Ramos e EMGFA 4. Alinhamento inter-Ramos 5. Alinhamento intra-entidades (H/V)	1. O EMGFA alinha-se com o MDN a partir dos despachos ministeriais e do CEDN. Não tendo o CEDN ou a Reforma 2020 sido traduzidos num mapa estratégico e num BSC, nem tendo a estratégia de gestão para o universo da DN sido traduzida nos mesmos moldes, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico do EMGFA com o MDN e a M&C da execução estratégica. 2. Os Ramos alinham-se com o MDN a partir dos despachos ministeriais na área da gestão da DN (e.g. estrutura e organização). Não tendo a estratégia de gestão da DN sido traduzida num mapa estratégico e num BSC, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico dos Ramos com o MDN e a M&C da sua execução. 3. Não aplicável	1. O EMGFA alinha-se com o MDN a partir dos despachos ministeriais e do CEDN. Não tendo o CEDN sido traduzido num mapa estratégico e num BSC, nem tendo a estratégia de gestão da DN sido traduzida nos mesmos moldes, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico do EMGFA com o MDN e a M&C da sua execução. 2. Não aplicável 3. Os Ramos alinham-se a nível operacional e de preparação e sustentação das forças e meios com o EMGFA, tendo por base o CEM, produzindo CE próprios e incorporando nos seus mapas estratégicos e BSC os objetivos e elementos atinentes à prontidão, preparação e sustentação das forças e meios que permitam responder com eficácia aos pedidos de forças do EMGFA. Não tendo o CEM sido traduzido num mapa estratégico e num	1. Não aplicável 2. A Marinha alinha-se com o MDN a partir dos despachos ministeriais na área da gestão da DN (e.g. estrutura e organização). Não tendo a estratégia de gestão do MDN para a DN sido traduzida num mapa estratégico e num BSC, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico da Marinha com o MDN e a M&C da sua execução 3. Os Ramos alinham-se a nível operacional e de sustentação das forças e meios com o CEM, produzindo CE próprios (e.g. CEN). Não tendo o CEM sido traduzido pelo EMGFA num mapa estratégico e num BSC próprios, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico da Marinha com o EMGFA e a M&C da sua execução 4. Os Ramos ainda não alinham as suas estratégias, o que deverá	1. Não aplicável 2. O Exército alinha-se com o MDN a partir dos despachos ministeriais na área da gestão da DN (e.g. estrutura e organização). Não tendo a estratégia de gestão do MDN para a DN sido traduzida num mapa estratégico e num BSC, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico do Exército com o MDN e a M&C da sua execução. 3. O Exército alinha-se a nível operacional e de sustentação das forças e meios com o CEM. Não tendo o CEM sido traduzido pelo EMGFA num mapa estratégico e num BSC próprios, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico do Exército com o EMGFA e a M&C da sua execução. 4. Os Ramos ainda não alinham as suas estratégias, o que deverá ocorrer logo que a capacidade	1. Não aplicável 2. A Força Aérea alinha-se com o MDN a partir dos despachos ministeriais na área da gestão da DN (e.g. estrutura e organização). Não tendo a estratégia de gestão do MDN para a DN sido traduzida num mapa estratégico e num BSC, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico da FA com o MDN e a M&C da sua execução. 3. A Força Aérea alinha-se a nível operacional e de sustentação das forças e meios com o CEM. Não tendo o CEM sido traduzido pelo EMGFA num mapa estratégico e num BSC próprios, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico da Força Aérea com o EMGFA e a M&C da sua execução. 4. Os Ramos ainda não alinham as suas estratégias, o que deverá ocorrer logo que a capacidade





		<p>4. Não aplicável.</p> <p>5. O alinhamento estratégico das unidades internas do MDN com a estratégia do ministério é efetuada a partir das diretivas ministeriais. Não tendo estas diretivas sido traduzidas num mapa estratégico e num BSC, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico interno, vertical e horizontal, do MDN e a M&amp;C da sua execução.</p>	<p>BSC, é necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico dos Ramos com o EMGFA e a M&amp;C da sua execução.</p> <p>4. Não aplicável</p> <p>5. As unidades internas do EMGFA não deduzem uma estratégia própria em alinhamento com a do EMGFA, tendo antes contribuído para a seleção dos objetivos setoriais e atividades subjacentes, ambos de cariz transversal ao EMGFA. As unidades desagregam as atividades em ações e EA. Não tendo o EMGFA traduzido o CEM e a componente estratégica do PA nos mapas estratégicos respetivos e em BSC com indicadores e metas estratégicas, torna necessariamente mais difícil garantir o rigor do alinhamento estratégico interno, vertical e horizontal, do EMGFA e a M&amp;C da sua execução.</p>	<p>ocorrer logo que a capacidade GE da DN esteja edificada e governada de forma integrada</p> <p>5. A Marinha identifica alinhamentos horizontais entre setores e verticais com o mapa corporativo. Na prática estes alinhamentos requerem ser geridos interpares, o que raramente acontece</p>	<p>GE da DN esteja edificada e governada de forma integrada.</p> <p>5. O Exército identificou alinhamentos verticais com o mapa corporativo, estando previsto deduzirem-se futuramente alinhamentos horizontais.</p>	<p>GE da DN esteja edificada e governada de forma integrada.</p> <p>5. A Força Aérea não requer que os seus órgãos de 2º nível deduzam a sua própria estratégia em alinhamento com a corporativa, sendo-lhes unicamente requerido que elaborem o seu PA, que consiste essencialmente na desagregação das atividades, estabelecidas na DP, em ações e EA próprios, atribuindo às ações indicadores e metas. O PA da Força Aérea é elaborado por integração dos PA dos órgãos de 2º nível. Neste contexto, não existe alinhamento estratégico vertical nem horizontal, existindo antes o que se pode chamar de alinhamento operacional vertical com as atividades e objetivos operacionais de topo.</p>
--	--	---	--	---	--	---